

OP ZOEK NAAR EEN LOOPBAAN

Loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving in het heden en in de toekomst

IN PURSUIT OF A CAREER

Career orientation and career acquisition at present and in the future
(with a Summary in English)

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht
op gezag van de Rector prof.dr. Ilja Maso
ingevolge het besluit van het College van Hoogleraren
in het openbaar te verdedigen op 5 december 2005
des morgens om 10.30 uur.

door

Norman Schreiner
geboren te 's-Gravenhage

Promotiecommissie

Promotores:

Prof.dr. D.J. van Houten, hoogleraar aan de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht
Prof.dr. H. Letiche, hoogleraar aan de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht
Prof.dr. S.J. Magala, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Beoordelingscommissie:

Prof.dr. W.M. Lammerts van Bueren, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof.dr. W.J. Schudel, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof.dr. A.R.T. Williams, emeritus-hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof.dr. L.C.P.M. Meijs, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof.dr. H.M. Becker, hoogleraar aan de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht

DANKBETUIGING

Het schrijven van een proefschrift is een wedstrijd met jezelf.

‘Wedstrijd’ wordt gedefinieerd (Van Dale, 1976) als ‘strijd, wedijver op enig gebied, in het bijzonder van sport, van twee of meer personen om uit te maken wie op dat gebied het sterkst is, wie het hoogste presteren kan, al of niet om een uitgelopen prijs te behalen’. Indien men in dit geval de twee personen aanduidt met de ego en de alter-ego, worden de zinsneden in deze context alras helderder. De ‘strijd, wedijver op enig gebied, wie het hoogst presteren kan’ is die tussen de optimistische ego en de pessimistische alter-ego. Het ‘uitmaken wie op dat gebied het sterkst is’ betreft de doorzettende ego en de gemakzuchtige alter-ego.

Het schrijven van een proefschrift mag worden gerangschikt onder de categorie eenzame bezigheden. Hieruit mag niet worden afgeleid dat het een solobezigheid is. Het is als de componist op weg naar het concertpodium. Je hebt nodig: aansprekend repertoire, toegewijde coaches, trouwe helpers en een puik instrument.

Voor wat betreft het repertoire: het is wijs om goed te luisteren naar oeuvres van maestro's. Men mag niet plagieren. Men mag wel afzonderlijke tonen en samenklanken gebruiken, maar er behoort sprake te zijn van een eigen compositie met nieuwe combinaties van tonen en diensgevolge een nieuwe daarop afgestemde harmonisatie.

Voor wat betreft de toegewijde coaches mag het gezegde 'succes heeft vele vaders' gelden. Grote dank ben ik verschuldigd aan zeven grootse inspiratoren. Wijlen prof.dr. Max Weisglas gaf mij als allereerste in overweging een proefschrift te gaan schrijven. Prof.dr. Roger Williams en dr. Ludwig Hoeksema hielpen mij over deze mentale drempel heen en zo kwamen eerste teksten op papier. Prof.dr. Pjotr Hesseling nam het promotorschap op zich en met veel toewijding zette hij mij aan tot het omheinen van het onderwerp en voorts tot lezen, reflecteren en schrijven, totdat bij hem door het eenvoudigweg bereiken van een zekere biologische leeftijd deze bevoegdheid volgens academisch voorschrift helaas kwam te vervallen. Ik prijs mij gelukkig dat prof.dr. Slawek Magala, prof.dr. Hugo Letiche en prof.dr. Douwe van Houten het promotorschap hebben kunnen continueren; zij voerden mij met wijsheid en inspiratie naar de slotakte van mijn oeuvre.

Voor wat betreft de trouwe helpers mag het gezegde ‘Il n’y a pas de petites économies, tout fait nombre’ gelden. Zeer dankbaar ben ik vijf helpers die tijdens verschillende fasen van de productie van dit proefschrift onmisbare bijstand hebben verleend. Prof.dr. Wim Lammerts van Bueren was een inspiratievolle en heldere raadgever bij de opzet en verwerking van het empirisch onderzoek. Wijlen dr. Hans de Jong gaf mij waardevolle adviezen voor verduidelijking van de tekst. Dr. ing. Huib Dubbelman suggereerde ideeën over tekstuele samenhang. De heer Bill van der Meulen, in mijn perceptie neerlandicus honoris causa, controleerde mijn gebruik van de Nederlandse taal op minutieuze wijze; hij was bovendien de bedenker van deze boekomslog. En zo heeft drs. Adriënné Peereboom, volledig thuis in haar twee moedertalen, mijn vertaling van de samenvatting in de Engelse taal gecontroleerd.

Voorts zijn er mensen op de Erasmus Universiteit Rotterdam die ik erkentelijk ben, aangezien ik zonder hun facilitering dit werk vermoedelijk niet zou hebben geschreven. Ik heb het over

de inspirerende wetenschappers en de ondersteunende medewerkers van de capaciteitsgroep Marketing & Organisatie van de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam die mij in staat hebben gesteld het keuzevak Loopbaanmanagement te gaan doceren. Tot slot gaat mijn speciale dank uit naar de meer dan 450 studenten die in de loop der jaren mijn colleges Loopbaanmanagement hebben bijgewoond en de ruim 30 door mij begeleide studenten die boeiende scripties hebben geschreven. Hun interesse, kritische geest en waardering stimuleren mij om het vak steeds verder uit te bouwen en ook voor hen is deze dissertatie zeker bedoeld.

Voorts hebben 167 mensen (47 loopbaandeskundigen en 120 universitaire alumni) uit de Nederlandse samenleving mij hun meningen gemaild. Zij behoren te weten dat er met hun mening echt iets is gedaan: zij zijn verwerkt in concrete cijfers.

Tot slot dank ik het puike instrument: mijn trouwe computer. Ondanks beangstigende bedreigingen van periodieke virusepidemieën heeft dit apparaat zich kranig gehouden en mij nimmer in de steek gelaten.

Deze compositie is voltooid, de weg naar het podium ligt open en dan wordt het spannend. Het is afwachten of de première bevalt.

Norman Schreiner
zomer 2005

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1: Inleiding 9

- 1.1 Levenssferen, afbakening, belang en vraagstelling
- 1.2 Loopbaan en carrière
- 1.3 Arbeidsmarkt
- 1.4 Matchingtheorieën, procestheorieën en toeval
- 1.5 Fasering in het oriëntatie- en verwervingsproces
- 1.6 Drie parameters: kunnen, willen en arbeidsmarkt
- 1.7 Beheersing van de ingezette loopbaan
- 1.8 Samenvatting van dit hoofdstuk

HOOFDSTUK 2: Formulering van aannames 51

- 2.1 Inleiding tot dit hoofdstuk
- 2.2 Een globale blik op het verleden
- 2.3 Aanname I: Beperking tot de Nederlandse situatie
- 2.4 Aanname II: Veranderingen in de samenleving
- 2.5 Aanname III: Verschuivende verantwoordelijkheid
- 2.6 Aanname IV: Nut van goede loopbaanvoorbereiding
- 2.7 Aanname V: Manco's bij loopbaanvoorbereiding
- 2.8 Samenvatting van dit hoofdstuk

HOOFDSTUK 3: Loopbanen in de toekomst 85

- 3.1 Inleiding tot dit hoofdstuk
- 3.2 Toekomstontwikkelingen volgens diverse auteurs
- 3.3 Ontwikkeling van een analyse
- 3.4 De scenariokeuze
 - 3.4.1 'Small Companies, Large Networks' (Netwerkscenario)
 - 3.4.2 'Virtual Countries' (Conglomeratenscenario)
- 3.5 Individuele loopbaanidealen in de scenario's
 - 3.5.1 Empirisch onderzoek onder deskundigen en werkende personen
 - 3.5.2 Discussie bij het empirisch onderzoek
 - 3.5.3 Samenvattende bevindingen uit het empirisch onderzoek
- 3.6 Employabilityvraagstukken in de scenario's
 - 3.6.1 Employabilityvraagstukken in het Netwerkscenario
 - 3.6.2 Employabilityvraagstukken in het Conglomeratenscenario
- 3.7 De fasen van loopbaanoriëntatie/loopbaanverwerving in de scenario's
 - 3.7.1 De inventarisatiefase in het Netwerkscenario
 - 3.7.2 De inventarisatiefase in het Conglomeratenscenario
 - 3.7.3 De opsporingsfase in het Netwerkscenario
 - 3.7.4 De opsporingsfase in het Conglomeratenscenario
 - 3.7.5 De profileringsfase in het Netwerkscenario
 - 3.7.6 De profileringsfase in het Conglomeratenscenario
 - 3.7.7 De nomineringsfase in het Netwerkscenario
 - 3.7.8 De nomineringsfase in het Conglomeratenscenario
- 3.8 Het arbeidsmarktgesteernte in de scenario's
 - 3.8.1 Het arbeidsmarktgesteernte in het Netwerkscenario
 - 3.8.2 Het arbeidsmarktgesteernte in het Conglomeratenscenario

HOOFDSTUK 4: Discussie en conclusies	135
4.1 Inleiding tot dit hoofdstuk	
4.2 Discussie	
4.3 Vergelijking met de soorten loopbaanconcepten	
4.4 Conclusies	
4.4.1 Employability: grote noodzaak	
4.4.2 Het arbeidsmarktgesteernte: een grillige factor	
4.4.3 Het persoonlijke loopbaananker: een innerlijke aanstuurder	
4.4.4 Fasen van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving: een pro-actief of afwachtend individu	
4.5 Hoe kunnen individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving zich in de toekomst ontwikkelen?	
HOOFDSTUK 5: Slotbeschouwing en Nawoord	149
HOOFDSTUK 6: Aanbevelingen	153
HOOFDSTUK 7: Algemene Samenvatting	157
Summary in English	165
CURRICULUM VITAE	171
LITERATUURVERWIJZING	173
Appendix A: Informatie over het Career Management Institute	187
Appendix B: De vragenlijst naar de deskundigen	189
Appendix C: De vragenlijst naar de alumni	195
Appendix D: Herleiding beroepsbevolking tussen 30-50 jaar	199
Appendix E: Tabel voor de 'tekentoets'	201
Appendix F: Toelichting over de Chi-kwadraattoets	203
STELLINGEN	204

VOORWOORD

Het is interessant om je te realiseren een leven door te maken dat zich lijkt te gaan kenmerken door drie fasen: een eerste levensfase die besteed wordt aan het zich eigen maken van kennis en vaardigheden, vervolgens een tweede fase waarin kennis en vaardigheden worden toegepast en ten slotte de resterende derde fase waarin kennis en vaardigheden worden overgedragen. Deze studie vindt haar aanvankelijke inspiratie in de praktijk van het toepassen en het overdragen van kennis en vaardigheden: als leidinggevende verantwoordelijk voor het personeels- en organisatiebeleid van een middelgrote internationale luchtvaartonderneming, vervolgens als zelfstandig loopbaanconsulent functionarissen adviseren die op zoek zijn naar de herinrichting van hun loopbaan en gedurende de afgelopen jaren kennis omtrent loopbaanoriëntatie en -verwerving overdragen aan universitaire studenten in de latere fase van hun studie. Een werkzaam leven waarin je in belangrijke mate bezig bent met de loopbaan van anderen, waarin je onder andere ervaart dat 'mid-career' loopbaanimpasses niet zelden ook zijn toe te rekenen aan misverstanden en weeffouten gemaakt in de loopbaanoriëntatie tijdens het afronden van de studie en het initieel betreden van de arbeidsmarkt.

Deze ervaring inspireerde mij tot het schrijven van een praktijkboek 'Het Nieuwe Carrièreboek' (Schreiner, 1997). Dit heeft geleid tot verdere nieuwsgierigheid naar de totstandkoming en de beheersing van loopbanen - in het bijzonder de subjectieve loopbaan gezien vanuit de loopbaanzoeker, het individu - en daarmee het zoeken naar theoretische fundamenten uit verscheidene disciplines die mede gestalte hebben gegeven aan het keuzevak Loopbaanmanagement aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Sinds de start in het collegejaar 1996/97 hebben ruim 450 studenten het keuzevak gevolgd in de vorm van hoorcolleges en werkcolleges. Daarmee heeft het vak een bijzondere plaats gekregen in het studiepakket van menige student aan de EUR. Over loopbaangerelateerde onderwerpen worden bovendien boeiende scripties vervaardigd. Voorts hebben vele studenten kennis kunnen nemen van onderdelen van dit vak tijdens extracurriculaire voordrachten georganiseerd door studieverenigingen en studentenorganisaties.

Ook werkgevers tonen interesse. Het is bekend dat reeds vele tientallen jaren het beleidsgebied 'management development' zich in menige - vooral grotere - organisaties richt op stimulering van interne doorgroeimogelijkheden van de medewerker. Hier is veel over onderzocht en veel over geschreven, maar veelal vanuit de optiek en het belang van de organisatie. Het feit dat ik bij bedrijven en instellingen in het land voordrachten houd over het thema 'individu en loopbaan' leert mij echter dat ook van werkgeverszijde een toenemende belangstelling waar te nemen is voor de loopbaan specifiek bekeken vanuit het individu. Het is niet ondenkbaar dat deze tendens onder andere toe te schrijven is aan de omstandigheid dat wij - met name in Nederland - een periode (ruwweg tussen 1997 en 2001) achter ons hebben liggen die gekenmerkt is geweest door een krappe arbeidsmarkt. Sommige arbeidsdeelmarkten lieten zich zelfs als 'overspannen' kwalificeren. Doordat het de werkgever in deze achterliggende periode niet zelden veel inspanning kostte om in deze markten nieuwe mensen te kunnen rekruteren, is het begrijpelijk dat hij een grotere nieuwsgierigheid aan de dag ging leggen voor de persoonlijke beweegredenen van een individu om voor de organisatie te kunnen en willen werken.

Dit alles resulteerde uiteindelijk in een studie over de loopbaan, waarmee ik hoop een denkproces op gang te zetten bij al diegenen die direct en indirect betrokken zijn of zich betrokken voelen bij de eigen loopbaan en de huidige of toekomstige loopbaan van anderen, alsmede anderen tot verder onderzoek te inspireren.

Norman Schreiner, zomer 2005

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

1.1 Levenssferen, afbakening, belang en vraagstelling

Hoe de mens zich ontwikkelt en hoe als gevolg hiervan ons dagelijkse leven zich afspeelt wordt bepaald door een aantal factoren. Schein (1978) maakt in dit verband een onderscheid tussen de 'bio-sociale levenssfeer' (de lichamelijke omstandigheden alsmede de waarden en behoeften), de 'relationele levenssfeer' (de relatie tot betekenisvolle anderen) en de 'loopbaanlevenssfeer' (Paffen, 1994). Elke levenssfeer kent haar eigen cyclus met hoogte- en laagtepunten. Deze hoogte- en laagtepunten in de ene levenssfeer kunnen coïncideren met hoogte- en laagtepunten in de andere levenssfeer, maar zij kunnen zich ook los van elkaar voordoen. De onderscheiden levenssferen hebben telkens - in mindere of meerdere mate - invloed op elkaar. Talrijke interactiesituaties zijn denkbaar. In de totale visie op de ontwikkeling van de mens kunnen de levenssferen dan ook niet los van elkaar worden gezien. Zo is het duidelijk dat de loopbaan - in het bijzonder het werk - een bijzondere (positieve maar ook negatieve) invloed kan hebben op onze ontwikkeling als mens en op ons dagelijkse leven, en ook andersom. Deze invloed is groot tijdens de arbeidzame levensfase. Hij neemt doorgaans af gedurende de postarbeidzame levensfase; is de loopbaan - bijvoorbeeld door pensionering - uiteindelijk beëindigd met het oogmerk geen nieuwe beroepsmatige werkzaamheden meer te verrichten, dan kan de invloed van de achtergelaten loopbaan nog wel enige tijd najlen, maar zij beïnvloedt iemands dagelijkse leven niet meer op significante wijze. In de pre-arbeidzame levensfase (de levensfase waarin men zich voorbereidt op een toekomstige loopbaan) is deze invloed daarentegen nog vrijwel afwezig.

Interactie tussen levenssferen

In hedendaagse literatuur over hrm, organisatie en arbeidsmarktvraagstukken, maar ook in maatschappelijke discussies, zijn zogeheten 'levensloopaspecten' in Nederland aan de orde van de dag. Naast de problematiek van de vergrijzing tegenover ontgroening en de sterk opkomende dubbele carrières wordt tevens aandacht besteed aan vraagstukken rond de afstemming van de interactie tussen de levenssferen zoals hierboven geschetst. Zo blijkt uit onderzoek door Schoemaker en Van Hoof (2002) naar de diversiteit in arbeidsoriëntaties en baanwensen de toegenomen aandacht voor de balans tussen werken en privéleven bij de Nederlandse beroepsbevolking een grote trend te zijn. Over de vraag of bijvoorbeeld de mate van interferentie tussen werk en vrije tijd in de toekomst al of niet zal toenemen zijn meningen veelal verdeeld. Volgens Ashforth, Kreiner en Fugate (2000) lijken werktijd en vrije tijd deels te integreren en menige organisatie cultiveert deze tendens. Recent onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) laat bijvoorbeeld zien dat de helft van de ondervraagde Nederlandse bevolking vermoedt dat de grenzen tussen werktijd en vrije tijd zullen vervagen, terwijl 40 procent denkt dat ze gelijk blijven (Dagevos, 2004).

Ook een verschijnsel als toeneming van de werkdruk staat in de belangstelling. In publicaties zoals die van Von Bergh (1998) is bezorgdheid te constateren over de hedendaagse hoge werkdruk bij menige dertiger en veertiger. In opdracht van het tijdschrift NeXT! interviewde het onderzoeksbureau NIPO ruim 500 Nederlandse managers; meer dan driekwart van hen verklaarde dat hun privéleven 'een beetje' (39 procent) of 'sterk' (40 procent) onder druk stond door hun werk (Wieringa, 1998). Wat betreft de toekomst van werkdruk verwacht driekwart van de ondervraagden in het hierboven genoemde SCP-onderzoek dat deze in de

komende decennia stijgt, mede in de vorm van veelvuldig overwerk in het weekeinde en 's avonds (Dagevos, 2004). Opinieonderzoek onder respondenten van het Jaarboek Personeelsmanagement wijst uit dat men verwacht dat de werkdruk, ondanks alle technische middelen, zal toenemen (Vinke en Schokker, 2001). Onderzoek van Ester en Vinken (2001) onder 1600 responderende Nederlanders laat eveneens sombere verwachtingen zien in de zin van omhooggaande werkt tempo's, verhoogde werkdruk en zelfs afname van het plezier in het werk.

Gutek, Klepa en Searle (1991) stellen vast dat er sprake kan zijn van circulaire causaliteit: de werksfeer kan de privésfeer beïnvloeden, maar andersom is het ook mogelijk dat de privésfeer invloed uitoefent op de werksfeer. Geurts, Taris, Demerouti, Dijkers en Kompier (2002) introduceren in dit verband de term RAP ('Relatie tussen Arbeid en Privé'), dat zij omschrijven als 'de mate waarin het functioneren van een persoon in het ene domein (bijvoorbeeld in de privésituatie) negatief of positief wordt beïnvloed door eisen die in het andere domein (bijvoorbeeld de arbeidssituatie) wordt gesteld' (*ibid.*, p.164). Zij vonden in diverse studies dat in het geval van een 'negatieve RAP' de werksituatie vaker een negatieve invloed heeft op de privésituatie dan omgekeerd.

De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling adviseert dat werkgevers en werknemers ter vermindering van burnout de strikte scheiding tussen werk en privé samen moeten doorbreken. Hij doet in dit verband de aanbeveling een brug te leggen in de vorm van zogenoemde "veilige ruimtes", en denkt daarbij bijvoorbeeld aan vertrouwenspersonen, inloopsprekuren, en vormen van coaching en intervisie (RMO, 2002). Sommige organisaties proberen tegemoet te komen met het introduceren van 'gezinsvriendelijk beleid' (*family friendly policies*, ofwel FFP's), ofwel beleidsmaatregelen die de werknemers in de gelegenheid stellen om de interferentie tussen werk en privé beter aan te pakken (Thompson, Beauvais en Lyness, 1999)).

Overigens stellen Geurts *et al.* (2002) vast dat het onderscheiden van 'arbeid' en 'privé' minder gemakkelijk is dan het op het eerste gezicht lijkt, aangezien privétijd niet simpelweg is op te vatten als vrije tijd die volledig naar keuze kan worden ingevuld. Volgens de auteurs zijn er ten minste drie kanttekeningen bij te plaatsen: (1) veel privéactiviteiten hebben een verplichtend karakter (huishouden, zorg, sociale verplichtingen), door Thierry en Jansen (1997) ook wel aangeduid als *semi-leisure*, (2) niet alleen privétijd maar ook werktijd kent momenten van plezier en ontspanning, en (3) een deel van de privétijd wordt gebruikt voor persoonlijke verzorging en herstel (eten, uitrusten, slapen), noodzakelijke behoeften door Thierry en Jansen (1997) aangeduid als *existence time*. Echter, volgens Geurts *et al.* (2002) hoeft het vervullen van meerdere rollen 'niet per se gepaard te gaan met het uitgeput raken van energiebronnen en het optreden van stemmingsklachten, maar kan ook energie vrijmaken en bijdragen tot persoonlijke groei' (*ibid.*, p.168). Zij wijzen erop dat de klassieke benadering (dat wil zeggen: roluitoefening in het ene domein werkt negatief op het andere domein) wordt gerelativeerd in recente theorievorming, alwaar tevens aandacht is 'voor de gunstige effecten die positieve ervaringen en goed hanteerbare rollen in het ene domein kunnen hebben op de persoonlijke groei, energiemobilisatie en het functioneren in het andere domein' (*ibid.*, p.169).

Er bestaat dus wel degelijk ook een parallelle lijn van denken dat activiteiten binnen het werk het functioneren in het niet-werkdomein kunnen verbeteren. In de discussie over de balans

werk en privé zou dus niet over het hoofd moeten worden gezien dat beide domeinen dus wel degelijk ook een positieve invloed op elkaar kunnen uitoefenen.

Niet zelden verschillen de persoonlijke en werkomstandigheden per individu. Deze omstandigheden kunnen bovendien in de tijd steeds veranderen. Uit de korte beschouwing hierboven mag worden afgeleid dat de mate van interactie tussen de levenssferen voor ieder individu anders kan zijn. Van belang is hierbij aan te tekenen dat de subjectieve *beleving* per individu tevens kan verschillen.

Afbakening

In het volledige besef en erkenning voor de eerdergeschetste omstandigheden, in de zin van interactie met de genoemde andere levenssferen, richt deze studie zich echter - om reden van beperking - voornamelijk op één van de levenssferen: de loopbaanlevenssfeer, en daarbij in het bijzonder op een aantal aspecten en ontwikkelingen van loopbaanoriëntatie, loopbaanverwerving en loopbaanbeheer nu en in de toekomst. Immers, indien men kiest voor een geïntegreerde benadering vanuit diverse levenssferen en diverse levensfasen, dan zou dit een andere aanpak vergen vanuit het studiegebied van de menselijke levensloop en de menselijke ontwikkeling in haar algemeenheid, welke bijvoorbeeld zo interessant zijn verwoord door onder anderen Super (1957), Erikson (1959), Lievegoed (1976), Levinson (1978) en Erikson (1980). Dit neemt niet weg dat hier en daar dwarsverbanden met de andere levenssferen zijdelings aan de orde komen.

Bezien wij de loopbaanlevenssfeer, dan roept dit de vraag op wat onder een 'loopbaan' kan worden verstaan. Zoals wij in paragraaf 1.2 zullen zien, kan het begrip loopbaan uiteenlopende dimensies in zich herbergen, in de zin van voltijd- of deeltijdwerk, verschillende individuele loopbaanconcepten, hybride en alternerende concepten, maar kan men zich tevens afvragen in hoeverre onbetaalde arbeid (bijvoorbeeld vrijwilligerswerk) ook tot de loopbaan kan worden gerekend. Zoals wij in paragraaf 1.2 zullen zien kunnen er goede redenen zijn om onbetaald werk in loopbaandefinities te incorporeren, maar – zoals aldaar beargumenteerd – zullen wij ten behoeve van deze studie een afbakening doen tot het betaalde werk.

Deze studie huldigt een aantal aannames onder andere op het gebied van veranderingen in de samenleving alsmede een verschuivende verantwoordelijkheid voor de vormgeving van de loopbaan van de organisatie naar het individu. Het is denkbaar dat daarbij tevens de politiek-maatschappelijk wenselijkheid van dergelijke veranderingen, alsmede aspecten zoals een rechtvaardige verdeling van lusten en lasten, belonings- en arbeidsmarktparticipatie-vraagstukken aan de orde kunnen worden gesteld.

Zo beschrijft bijvoorbeeld Bonache (2004) dat Rawls (1993) een maatschappelijk systeem waarneemt waarin zowel "identiteit" als "belangentegenstelling" bestaat. "Identiteit" omdat juist door samenwerking mensen een beter leven kunnen krijgen dan in geval zij geheel van hun eigen inspanning afhankelijk zijn. Echter, "belangentegenstelling" ontstaat zodra de voordelen *verdeeld* gaan worden. Iedereen heeft immers liever een groter dan een kleiner deel. Vandaar dat Rawls (1993) pleit voor een reeks van sociale rechtvaardigheidsbeginselen.

Zo heeft bijvoorbeeld Sennett (1999; 2000) kritiek op de huidige neoliberale arbeidsprocessen – met name in de Verenigde Staten - waarin bedrijfsstrategieën herhaaldelijk worden

bijgesteld en flexibilisering van arbeid individuen voortdurend van baan doet wisselen. Volgens Sennett kan als gevolg hiervan het individu zich onthechten van zijn werkinhoud en van zijn collega's, waardoor de onderlinge verbondenheid van mensen zal verminderen; mensen zouden zich minder om elkaar gaan bekommeren, verliezen daardoor de solidariteit uit het oog en aldus kan een verzorgingsstaat afbrokkelen (Hurenkamp, 2003).

Zo waarschuwt bijvoorbeeld Pruijt (1999) voor het gevaar dat in Nederland het tot dusver gevoerde overheidsbeleid ter bescherming van de scherpe kanten van de loonarbeidsverhouding – in navolging van indicaties in de Verenigde Staten – dreigen te verdampen, en schetst mogelijkheden voor assertief onderhoud aan de Rijnlandse aspecten van de Nederlandse arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau.

Zijstappen waarin wenselijkheid of onwenselijkheid ten aanzien van beleid zoals in de voorbeelden hierboven aangeduid zullen in deze studie achterwege blijven, aangezien wij ons voornamelijk focussen op ontwikkelingen in het kader van individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving. Vandaar dat er bewust voor gekozen is om beschouwingen over de politiek-maatschappelijke wenselijkheid van inzichten, visies en ontwikkelingen zo veel mogelijk te vermijden.

Individueel loopbaanmanagement en Management Development

Loopbanen kunnen bestudeerd worden vanuit drie invalshoeken. Stelt men het individu centraal, dan staan veelal thema's als loopbaankeuzen, leren, loopbaanoriëntatie, loopbaanverwerving en levensfasen centraal. Bestudeert men loopbanen vanuit de organisatie, dan gaat het vooral om werving, selectie en inzet van adequate menselijke hulpbronnen ten dienste van het realiseren van strategische doelstellingen. Ten slotte kan men tevens vanuit de samenleving loopbanen bestuderen; in dit geval staan macroscopische vraagstukken op het gebied van onderwijs, arbeidsmarktparticipatie, optimaal arbeidsmarktevenwicht en financiering van niet (meer) actieven centraal. Deze studie richt zich echter uitdrukkelijk op de loopbaan vanuit de optiek van het individu.

Men kan zich afvragen hoe een visie waarin de individuele loopbaan centraal staat zich dan verhoudt tot het alom bekende begrip management development (MD). De opbouw en uitbouw van een verworven loopbaan is binnen een organisatie in zekere zin te beschouwen als een co-fabricage van werkverrichter en werkverschaffer; de voorafgaande loopbaanoriëntatie daarentegen is doorgaans een zelfstandige actie van het werkzoekende individu. Er bestaan uitgebreide literatuur en theorieën over allerlei managementdevelopmentvraagstukken waaronder wervings- en selectiebeleid, managementbeoordeling en functioneringsvraagstukken, veelal beschreven vanuit de optiek van de organisatie. Visies die ontwikkeld zijn in de managementdevelopmentliteratuur (dus vanuit het domein van de organisatie) kunnen ongetwijfeld van nut zijn voor het ontwikkelen van visies omtrent individueel loopbaanmanagement. Toch is het verstandig om hierbij kritische zin en selectiviteit aan de dag te leggen. Hiervoor is een aantal redenen aan te dragen. Ten eerste: de invalshoek is anders. Bij MD is sprake van het loopbaanbeleid van een organisatie, een beleid dat op zijn beurt onderdeel is van het gehele humanresource-managementbeleid. Humanresourcemanagement streeft ernaar bedrijven in staat te stellen hun ondernemingsdoelen te bereiken door middel van cultivering van stabiele arbeidskrachten (Arthur, Inkson en Pringle, 1999) en management development heeft als doel op het juiste moment de juiste type managers en specialisten voor de organisatie beschikbaar

te hebben (Jansen, Van der Velde en Mul, 2001). Ten tweede: management development is hierdoor per definitie langetermijnbeleid van de organisatie, gericht op het continueren en cultiveren van de binding met de getalenteerde medewerkers die de organisatie kunnen dienen. Traditioneel heeft de aandacht zich daardoor in het bijzonder op de medewerkers gericht die klim op de hiërarchische ladder voor ogen staan (Arnold, 1997; Arthur en Rousseau, 1997; Meijers, 2000), terwijl - zoals wij zullen zien in paragraaf 1.2 - het individu ook andersoortige loopbaanconcepten kan nastreven waarbij het adagium 'binding met de organisatie' niet noodzakelijkerwijs centraal hoeft te staan (Arthur en Rousseau, 1997; Brousseau, Driver, Eneroth en Larsson, 1997; Hamaker, 2001). Ten slotte valt niet te ontkennen dat vele MD-theorieën en -visies vooral zijn ontwikkeld door bestudering van en ten behoeve van grote organisaties, terwijl een niet onaanzienlijk deel van de mensen hun loopbaan doormaakt in kleinere organisaties en in zelfstandige beroepsuitoefening. Bijna 42 procent van de beroepsbevolking in Nederland werkt in organisaties met een personeelsbestand minder dan 100 werknemers, en ruim 15 procent in organisaties met minder dan 10 werknemers (CBS, 2002).

Hier kan nog een praktische omstandigheid aan worden toegevoegd. Moses en Chakins (1989) constateren dat managers niet zelden trachten te vermijden betrokken te worden in de loopbaanplanningactiviteiten van hun medewerkers omdat zij zich niet gekwalificeerd genoeg achten om loopbaangerichte vragen te beantwoorden; zij hebben daar doorgaans ook weinig tijd voor, en bovendien ontberen zij nogal eens de interpersoonlijke kennis en vaardigheden om loopbaankwesties volledig te begrijpen (Noe, 2002).

Uit het bovenstaande mag niet worden afgeleid dat management development en individueel loopbaanmanagement daarom twee volstrekt gescheiden domeinen zijn, integendeel: 'de twee invalshoeken zijn eigenlijk twee zijden van dezelfde munt: studie van de ene zijde leidt tot meer begrip van de andere, en omgekeerd' (Gunz en Jalland 1996, p.720). Ook Allen, Glebbeek en Van der Velden (2000) huldigen de visie dat de belangen van werknemers en werkgevers hierbij niet per definitie tegengesteld zijn aan elkaar. Niettemin zal er volgens hen vaak een zekere spanning in zitten. Zo wijzen deze auteurs op een bekende vrees bij carrièregerichte werknemers om door de dagelijkse productieroutines op dood spoor te geraken.

Het proces van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving kan dus vanuit een aantal individuele invalshoeken worden bekeken. Beschouwingen over een flankerend loopbaanbeleid gestimuleerd door de 'andere zijde van de tafel', de organisatie, zal slechts aan de orde komen daar waar zij individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving faciliteert. Het uitgangspunt om de loopbaan vanuit de optiek van het individu te bestuderen is een bewuste keuze; het betekent dus niet dat hiermee succesvol managementdevelopmentbeleid van de kant van de organisatie wordt gebagatelliseerd of veronachtzaamd. Het gaat er meer om reeds bestaande literatuur vanuit het managementperspectief aan te vullen met onderzoek vanuit het individuele loopbaanperspectief.

Waarom deze studie?

Het doel van deze studie is een verkenning naar een toekomst van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving, om inzicht, kennis en vaardigheden bij het individu te vergroten. Men kan zich afvragen met welke tendensen de toekomst van de loopbaan kunnen beïnvloeden. Bezielt men bijvoorbeeld de opkomst van de zogenoemde netwerkeconomie, dan zou men zich de vraag kunnen stellen in welke mate de eigen loopbaanverantwoordelijkheid - vanuit het

gezichtspunt van het individu - zich nog verder ontwikkelt. Bezie men daarentegen samenlevingen waarin organisaties zich steeds verder uitbouwen naar grote bedrijvenconglomeraten, in hoeverre past hierin het toenemende loopbaanbewustzijn van het individu? Het zijn vraagstukken die samenhangen met het loopbaanconcept van de toekomst, een toekomst die per definitie onzeker is.

In het licht van het voorgaande kan deze studie van pas komen voor zowel diegenen die zich in de pre-arbeidzame levensfase op de loopbaan voorbereiden als voor diegenen die zich in een professionele of begeleidende hoedanigheid bezighouden met vraagstukken rond loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving.

Hoe zullen de activiteiten eruit zien die het individu zich in de toekomst zal getroosten om succesvol een loopbaan te plannen en te verwerven? Zullen deze activiteiten er anders uitzien dan nu? Zo ja, met welke vraagstukken zal het individu zich dan mogelijksterwijs geconfronteerd zien? Dit brengt ons tot de volgende centrale vraagstelling van deze studie:

Hoe kunnen individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving zich in de toekomst ontwikkelen?

Alvorens een antwoord op deze vraagstelling te formuleren zullen de volgende thema's aan de orde komen:

1. Afbakeningen, definities, begripsbepalingen en reflecties teneinde meer inzicht te verschaffen in een aantal algemene aspecten van loopbanen van individuen, om theoretisch kader te ontwikkelen.
2. Het formuleren van een aantal aannames die fungeren als uitgangspunt voor een toekomstverkenning. Reflectie over individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving in het heden, om empirische gegevens in dit theoretische kader te plaatsen.
3. Reflectie over individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving in de toekomst, om aldus gelegitimeerde instrumenten voor verkenning te gebruiken.

Thema 1 laat zich behandelen in de rest van dit hoofdstuk 1. Thema 2 laat zich behandelen in hoofdstuk 2. Thema 3 laat zich behandelen in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 zal gewijd zijn aan discussie, en tevens zullen hierin de conclusies worden verwoord, waarna in hoofdstuk 5 een slotbeschouwing plaatsvindt en hoofdstuk 6 enige aanbevelingen zal bevatten.

De volgende paragrafen van dit hoofdstuk dienen om meer inzicht te verschaffen in een aantal algemene aspecten van loopbanen van individuen, waaronder begrepen definities, begripsbepalingen en bijzondere analyses.

1.2 Loopbaan en carrière

Het Engelse woord 'career' duikt voor het eerst op in de 16^e eeuw en is afgeleid van de Franse en Latijnse benamingen voor een renbaan (Shorne, 2001). In eerste instantie werd het begrip in verband gebracht met (paarden) races en kreeg het de betekenis van elke snelle en ononderbroken activiteit (Williams, 1983). Shorne (2001) constateert dat het pas in de 19^e en 20^e eeuw werd geassocieerd met werkactiviteiten, ofschoon het in de 19^e eeuw meer werd gerelateerd aan een beroepsuitoefening dan aan een zekere vooruitgang in werk.

In dit verband is het nuttig stil te staan bij de begrippen loopbaan en carrière. Evenals in de Engelse en Franse taal (respectievelijk *career* en *carrière*) kennen wij in de Nederlandse taal het woord 'carrière'. Ofschoon men de buitenlandse woorden in het Nederlands tevens pleegt te vertalen met 'loopbaan', lijkt de Nederlandstalige gevoelsmatig een semantisch onderscheid aan te brengen tussen de woorden 'loopbaan' en 'carrière'.

De Nederlandstalige beschouwt een 'loopbaan' als het vrijwel ononderbroken geheel van iemands arbeidzame leven. Dit kan men uitoefenen in één of meer functies, dat willen zeggen in dienstverhouding bij een of meer werkgevers, als zelfstandige beroepsbeoefenaar, maar ook deels in dienstverhouding/deels als zelfstandige, in afwisseling of gecombineerd. Paffen (1994) herformuleert een definitie van Hall (1976) als volgt: 'Loopbanen zijn het (levenslange) proces van zowel de activiteiten als de ervaringen van mensen zoals die zich voordoen tijdens iemand werklevens'. Glebbeek (1993) beziet loopbanen in het licht van 'ketens van posities of gebeurtenissen'. Volgens hem bestaat een loopbaan uit banen die men op verschillende tijdstippen bezette; van opperman via timmerman tot uitvoerder is een loopbaan, veertig jaar ambtenaar ten stadhuize ook. Arthur en Rousseau (1997, p.31) definiëren de loopbaan als 'de zich openbarende opeenvolging van werkervaringen van een persoon gedurende een zekere tijdsperiode', en Greenhaus, Callanan en Godshalk (2000, p.9) als 'het patroon van werkgerelateerde ervaringen die de loop van een mensenleven overspannen'. Opvallend in deze omschrijvingen en definities is dat in het begrip loopbaan kennelijk geen waardeoordeel over de kwaliteit van dit arbeidzame leven besloten ligt, met andere woorden: het gaat voorbij aan de omstandigheid of de loopbaan een succes of een fiasco was.

Ofschoon de begrippen 'loopbaan' en carrière' zich in de Engelse taal slechts laten vertalen door het ene begrip 'career', onderscheidt Bird (1994) twee aspecten van de 'career': de syntactische en semantische. Het syntactische aspect behelst volgens hem vooral de structuur, belichaamd in de opeenvolging van werkervaringen in termen van lengten van perioden, werklocaties, hiërarchische posities en organisatiegrootten. Het semantische aspect daarentegen heeft betrekking op de inhoud en de betekenis van de werkervaringen in de loopbaan. Hieruit volgt dat, indien twee individuen in syntactische zin dezelfde loopbaan hebben doorlopen, het niet logischerwijs hoeft in te houden dat deze beide loopbanen in semantische zin gelijkenis tonen.

Objectieve en subjectieve loopbaan

Een 'carrière' is evenals een loopbaan het geheel van iemands arbeidzame leven, doch in het Nederlandse spraakgebruik wordt daarbij impliciet een positief waardeoordeel uitgesproken over hiërarchieke progressie en bepaalde kwaliteitsaspecten. Van Vonderen (1990, p.48) definieert carrière als 'vooruitgang in functieniveau van iemands beroep met toenemende verantwoordelijkheden en maatschappelijke erkenning'. De carrière lijkt onlosmakelijk

verbonden te zijn met het begrip vooruitgang. In het begin van deze paragraaf werd de metafoor van de (paarden)races gebezigd. Shorne (2001) geeft in dit verband een treffende visie op het traditionele denken over carrières:

‘Gebruik van deze analogie met racen kan ons interessante visies op de carrière verschaffen. Het denkbeeld van snelle en ononderbroken vooruitgang karakteriseert zonder enige twijfel datgene wat velen kennelijk zien als het ideaalbeeld van een succesvolle carrière. Mensen kunnen als winnaars worden bestempeld door al vroeg in de race op de groep een voorsprong te nemen en te behouden. Iedere deelnemer die een zijpad neemt volgt de regels van de race niet, en kan dus worden beschouwd als een verliezer...’ (Shorne 2001, p.2)

Men kan dus denken aan vooruitgang in hiërarchiek niveau, in verantwoordelijkheden, in succes, in macht, in aanzien en prestige, en in inkomen. Vooral in een meritocratische samenleving kunnen dit wezenlijke kenmerken zijn van een positief beleefde loopbaan. Echter, deze loopbaan kan niet anders dan ex-post worden beoordeeld. Immers, gaandeweg de loopbaan kan - vooral met meetcriteria als mate van voortgang op de hiërarchieke ladder, of als die van salaris annex emolumenten - steeds gepeild worden of er tot dusver al of niet sprake is geweest van een positief beleefde loopbaan, en pas aan het einde van een loopbaan kan dus - terugblikkend - worden vastgesteld in hoeverre er in zijn totaliteit sprake is geweest van ‘een echte carrière’.

Indien er echter sprake is van een positief waardeoordeel ten opzichte van de ondervonden loopbaan zal de term ‘positief waardeoordeel’ niet altijd dezelfde inhoud bevatten. De inhoud is afhankelijk van de persoon van de oordelaar. Is de oordelaar een ander persoon dan het individu, dan kan het criterium voor een succesvolle loopbaan voornamelijk zijn: de positief stijgende lijn in de loopbaan, met telkenmale stijging in sociale status en financiële beloning. Of iemand carrière heeft gemaakt, wordt in dit geval bepaald door het objectieve oordeel over diens loopbaan. Dit oordeel wordt dan vooral geveld vanuit een kwantitatieve, sociaal-economische gezichtshoek en baseert zich dus kennelijk op geobserveerde uiterlijkheden die duiden op progressie in welstand.

Is de oordelaar het individu zelf, dan kan het criterium zijn: een loopbaan waarin het individu enerzijds meent de eigen capaciteiten in voldoende mate te hebben benut en anderzijds de eigen ambities telkens in voldoende mate vervuld te hebben gezien. Of het individu meent carrière te hebben gemaakt, wordt in dit geval dus bepaald door het subjectieve oordeel over de eigen loopbaan. Het oordeel wordt hierbij in belangrijke mate geveld vanuit de kwalitatieve gezichtshoek van het in vervulling gaan van een persoonlijk levensdoel. Dit sluit niet uit dat een positief stijgende lijn in status of beloning - zoals geschetst bij het objectieve oordeel - voor het individu een relevante factor is. Status en beloning kunnen in meerdere of mindere mate deel uitmaken van het persoonlijke levensdoel. Men zou kunnen zeggen dat de eigen loopbaan voor iemand zelf dus pas een carrière is wanneer het individu - wederom dus ex post - een progressie in het eigen 'arbeidzame welbevinden' heeft ervaren.

In dit verband onderscheidt Schein (1978, 1987, 1990, 1996) de 'internal career' in de subjectieve zin als stappen die iemand in een eigen arbeidzaam leven zet, en de 'external career' waarin daarentegen de formele stappen en rolpatronen worden gedefinieerd door beleid van organisaties en maatschappelijke denkbeelden over wat een individu in de opbouw van een beroep kan verwachten. Van der Sluis (2000) onderscheidt intrinsiek en extrinsiek loopbaansucces op de basis van subjectieve en objectieve mate van succes. Als indicatoren

voor de subjectieve mate van succes noemt zij persoonlijke trots op het eigen werk, tevredenheid over het eigen werk en eigen beoordelingen van persoonlijke prestaties; voor de objectieve mate van succes zijn dat hoogte van inkomen en beoordeling van individuele prestaties door een bovengeschatte. Hall (1996) weet de innerlijke loopbaan treffend te omschrijven als 'the person's perceptions and self-constructions of career phenomena'. Van Emmerik (1991) spreekt van een 'externe loopbaan' in een macroscopische optiek, en memoreert de definiëring van Derr en Laurent (1989) zijnde de waargenomen realiteit van de (structurele aspecten van de) arbeidssituatie zoals bijvoorbeeld de arbeidsmarkt, demografische ontwikkelingen, promotiemogelijkheden en dergelijke. De loopbaan kan ook worden omschreven aan de hand van een opsomming van criteria. Arnold (1997) somt zeven in het oog springende facetten van de hedendaagse loopbaan op die (1) gedefinieerd wordt in de individuele betekenis, (2) een subjectief element heeft, (3) betrekking heeft op opeenvolgingen van werkgerelateerde ervaringen, (4) zich niet strikt beperkt tot het werk zelf, (5) tevens bezigheden in verschillende beroepen of functies kan omvatten, (6) niet noodzakelijkerwijs beroepen of functies van hoge status hoeft in te houden, en (7) niet noodzakelijkerwijs promotie hoeft in te houden.

Deeltijdwerk

Vermeldenswaard is overigens dat tegenwoordig in Nederland een belangrijke minderheid van de banen in deeltijd wordt uitgevoerd (SCP, 2000). Binnen de Europese Unie heeft Nederland zelfs een van de hoogste graden van deeltijdwerk (ROA, 1995) en behoort het tot de koplopers. Volgens Euwals, Hogerbrugge en Den Ouden (2005) heeft Nederland zelfs het grootste aandeel deeltijdwerk van de OESO-landen, en de groei hiervan blijft doorgaan. Het CBS (2004c) calculeert dat het deeltijdwerk onder de werkzame beroepsbevolking is toegenomen van 25 procent in 1993 tot 36 procent in 2003; in 2003 werkten 14 procent van de mannen en tweederde van de vrouwen in deeltijd. Van Lomwel (2000) komt tot de bevinding dat de enorme toename van het deeltijdwerk in Nederland vooral is veroorzaakt door een groeiende behoefte aan parttimers bij werkgevers, en niet zozeer omdat werknemers zo graag korter willen werken. Recent onderzoek van Euwals *et al.* (2005) wijst in dezelfde richting. Bestudeert men de graden van deeltijdwerk per sector, dan scoren de horecasector (55 procent) en de zorgsector (47 procent) hier het hoogst (ROA, 1995).

Over deeltijdwerk wordt in Nederland overigens nog verschillend gedacht. Schippers (2003) constateert dat er werkgevers zijn die menen dat er een verband bestaat tussen de lengte van de wekelijkse arbeidsduur en de mate van *commitment*; in menige organisatie is het maken van lange werkuren nog vaak een signaal dat je 'erbij hoort', zodat de vermeende *commitment* een rol kan spelen bij de verdeling van functies met en zonder carrièreperspectief. Hij is van mening dat in een samenleving waarin kennis de hoofdrol speelt er geen traditionele overwegingen meer zijn om het tijdelijk in deeltijd werken af te straffen met minder carrièrekansen. Desondanks is er een trend te bespeuren dat de maatschappelijke acceptatie van zowel deeltijdbanen als loopbaanonderbrekingen lijkt toe te nemen. In navolging van Triest (1990) is het daarom zinvol het loopbaanbegrip te verruimen in de zin (a) dat de continuïteit van een loopbaan niet betekent dat zij nooit onderbroken kan worden, en (b) dat een loopbaan niet noodzakelijkerwijs gebaseerd hoeft te zijn op een volledige werkweek. Dit roept de vraag met welke mate van deeltijd er nog sprake is van een onderdeel van de loopbaan. Met andere woorden: hoe "deeltijdmatig" zou een baan moeten zijn, wil men deze nog aan de loopbaan toedichten? Heeft een parttime bibliothecaris die 15 uur per week werkt een loopbaan? Heeft

iemand die slechts een uur per week werkt om in de gemeenschappelijke ruimten van een verzorgingshuis de planten te verzorgen een loopbaan? Het Nederlandse Centraal Bureau voor de Statistiek stelt bij definiëring van het begrip ‘werkzame beroepsbevolking’ een ondergrens van twaalf uur per week (CBS 2002, p.189-190). Ofschoon het is te billijken dat men bij vervaardiging en vergelijking van maatschappelijke statistieken niet ontkomt aan het stellen van arbitraire grenzen, lijkt deze ondergrens in deze studie minder goed te passen. Bezie men de loopbaan vanuit de optiek van het individu, dan is het denkbaar dat individuen verschillende opvattingen kunnen huldigen over de kwalitatieve en kwantitatieve invulling van hun loopbaan, en dat de mate van voldoening die zij hieraan ontleen niet per se hoeft af te hangen van het feit in welke mate zij mogelijkwerwijs parttimer zijn.

Dat brengt ons terug naar de begrippen uiterlijke loopbaan en innerlijke loopbaan. De uiterlijke loopbaan lijkt niet zelden gemeten te worden aan de hand van kenmerken van geconstateerde welstand, de innerlijke loopbaan kan zich laten meten door de mate van het individuele arbeidzame welbevinden. Dit betekent dat de innerlijke loopbaan niet noodzakelijkerwijs hoeft te congrueren met de uiterlijke loopbaan. Hiervan lijkt een sprekend voorbeeld het onderzoek dat Ettington (1998) deed onder Amerikaanse en Europese middle-managers die volgens objectieve maatstaven hun plateau hadden bereikt. Zij vond dat deze middle-managers zich succesvoller voelden indien zij zichzelf niet als ‘geplateaud’ beschouwden. Tremblay en Roger (2004) deden onderzoek onder Canadese managers en vonden dat deze managers beduidend positiever op hun ‘geplateaud zijn’ reageren als hun baan qua inhoud rijker en veelzijdiger is.

Wat door iemand zelf als een echte carrière wordt gezien, hoeft dat niet te zijn in de ogen van buitenstaanders. Evenzo geldt deze redenering andersom. Dit kan een bron zijn van veelsoortige bespiegelingen en discussies over de loopbanen van vele individuen, zowel binnen als buiten de poorten van een organisatie.

Onderstaande matrix moge dit verduidelijken.

	Anderen zien mijn loopbaan als niet-succesvol	Anderen zien mijn loopbaan als succesvol
Ik zie mijn loopbaan als niet-succesvol	innerlijke loopbaan = uiterlijke loopbaan	innerlijke loopbaan ≠ uiterlijke loopbaan
Ik zie mijn loopbaan als succesvol	innerlijke loopbaan ≠ uiterlijke loopbaan	innerlijke loopbaan = uiterlijke loopbaan

figuur 1.2-a

Schein (1984a) beargumenteert dat in de interactie tussen – wat hij noemt – de externe en de interne loopbaan, ook op het niveau organisatie-individu, verschillen in organisatiecultuur de kop op kunnen steken:

Ondernemingen verschillen in de mate waarin zij expliciet weergeven wat zij verstaan onder loopbaantrajecten, de stappen die zij voor elk traject nodig achten, de soorten motieven die deze behoren te legitimeren en de prestige die daar bij hoort (= de benadering vanuit de 'externe loopbaan'), en dat leidt tot verschillen in hoe individuen binnen de organisatie met betrekking tot hun eigen loopbaan denken en voelen (= de benadering vanuit de 'interne loopbaan') (Schein, 1984a, p.73).

Kennisaspecten

Bird (1994, p.326) introduceert de aspecten kennis en ervaring in het begrip 'career', dat hij definieert als 'accumulaties van informatie en kennis belichaamd in vaardigheden, expertise en relatienetwerken, die worden verworven door een opeenvolging van werkervaringen in de loop der tijd'. Ook andere auteurs wijzen tegenwoordig op het belang en vooral de noodzaak van het leerelement - de 'éducation permanente' - om deze aanpassing en actualisering te bewerkstelligen. Watts (1998) dicht het begrip 'leren' een waardige plaats toe in zijn definitie van career: 'de levenslange progressie van het individu in leren en werken'.

Bird (1994) ziet de loopbaan als 'kennismagazijn' en meet de kwaliteit van de loopbaan af aan de mate van vergroting van informatie en kennis. Ook Watts (1998) meet deze af aan de mate van progressie in het individuele leren. Men zou hieruit kunnen afleiden dat de kwaliteit van de loopbaan pas maximaal is indien daarin een zo groot mogelijke accumulatie van informatie en kennis is verkregen, of nadat een maximum aan individueel leren is ondernomen. Deze conclusie kan echter niet in alle gevallen worden getrokken. Ieder individu accumuleert nieuwe kennis en vaardigheden in verschillende mate. Voorts koestert niet ieder individu de constante noodzaak of hunkering voor het opdoen hiervan. Er zijn individuen die functioneren op basis van in korte tijd verworven vaardigheden en kennis, en die daar vervolgens gedurende een langere periode op teren zonder dat zij dit zelf als een kwaliteitsverlies in hun loopbaan ervaren. Gedacht kan worden aan beroepen waarvan de uitoefening niet of nauwelijks wordt beïnvloed door voortschrijdende technologie. Bij de bespreking van de 'transitoire loopbaan', verderop in deze studie, komt dit aspect aan de orde.

Hiermee suggereren wij overigens niet het leeraspect in de loopbaan te bagatelliseren. Volgens De Grip (2000) is er sprake van een veranderende betekenis van post-initiële scholing: in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw (zoals bijvoorbeeld bij tweedekansonderwijs) was het volgen van verdere scholing vooral bedoeld om *vooruit te komen* in de arbeidsmarkt terwijl tegenwoordig het accent hiervan steeds meer verschuift naar levenslang leren om zich als individu op de arbeidsmarkt te kunnen *handhaven*.

Vier loopbaanconcepten

Individuen kunnen verwachtingen koesteren over hun loopbaan. Deze verwachtingen kunnen verschillend zijn. Brousseau, Driver *et al.* (1997) formuleren een meervoudig loopbaanconcept dat vier fundamenteel verschillende loopbaanpatronen weergeeft, welke zich simultaan kunnen voordoen. Deze vier patronen - ook wel genoemd 'loopbaanconcepten' - verschillen onderling in bewegingen binnen verschillende soorten werk, maar ook in termen van richting, frequentie en periode. Men zou het persoonlijke carrière-idealen kunnen noemen. Individuen huldigen vaak verschillende visies op wat zij onder een carrière verstaan en welke loopbaan zij als meest gewenst beschouwen. Brousseau en Driver (1998) vonden dat de meeste van deze visies te herleiden zijn naar verschillende visies op:

- (1) de *stabiliteit* van een door het individu gekozen loopbaanrichting. Gaat deze veranderen of gaat deze dezelfde blijven zodra de keuze is gemaakt?
- (2) de *richting* waarin een loopbaan zich beweegt. Gaat een individu verticaal bewegen (de 'ladder' op) of daarentegen horizontaal c.q. lateraal naar nieuwe functies?
- (3) de *duur* van het verblijf in een bepaald loopbaangebied. Hoeveel jaren komen er tussen elke belangrijke overstap te liggen?

Uit antwoorden van mensen valt er volgens de auteurs vier verschillende typen loopbaan af te leiden. De auteurs komen hiermee tot het onderscheid in het lineaire, specialistische, cyclische en transitoire loopbaanconcept.

Een objectieve visie op de loopbaanconcepten

Het lineaire loopbaanconcept geeft de vertrouwde visie weer op loopbaansucces, die bestaat uit een opeenvolgende serie stappen opwaarts in de hiërarchie. Volgens Brousseau, Driver *et al.* (1997) kunnen de aanhangers van dit concept zich nauwelijks een andere acceptabele vorm van succes voorstellen; de 'linearisten' worden gemotiveerd door de aan te grijpen mogelijkheden om belangrijke dingen te laten gebeuren. Begrippen als 'carrière' en 'succes' worden door menige grote organisatie veelvuldig geassocieerd met dit lineaire patroon.

Het specialistische loopbaanconcept daarentegen verschilt sterk van het lineaire concept. Vanuit de visie van zijn aanhangers is de beste carrière die van de levenslange toewijding aan één enkel beroep of specialisme. Het individu richt zich primair op de verdere ontwikkeling en verfijning van kennis en vaardigheden binnen het vakgebied. Mochten er mogelijkheden tot opwaartse doorstroming zijn, dan reiken deze niet verder dan de drie niveaus van 'leerling, gezelschap, meester' die wij kennen uit de Middeleeuwse gildestructuur, een patroon dat tegenwoordig nog te herkennen is in onder andere de professionele advieswereld, de zorgsector en de wetenschapsbeoefening. Ofschoon de gildestratificatie ogenschijnlijk een zekere vorm van linearisme doet vermoeden, heeft zij meer te maken met het bereiken van steeds hogere niveaus van vakbekwaamheid en geleerdheid dan met het doorlopen van steeds hogere managementniveaus. Vooruitgang betekent binnen het specialistische concept dat het individu steeds vakbekwamer wordt. Mensen die deze loopbaan doorlopen spreken niet zelden van 'het uitoefenen van een beroep'.

Het cyclische loopbaanconcept vertoont in tegenstelling tot het lineaire en het specialistische concept onmiskenbaar een minder traditioneel patroon. Vanuit dit perspectief is de beste carrière die waarin een individu periodiek belangrijke overstappen doet tussen functiegebieden, specialismen of andere disciplines. In hiërarchische termen bezien is hierbij de overstap van de ene naar de andere baan veelal diagonaal, lateraal of zelfs neerwaarts. Volgens Brousseau, Driver *et al.* (1997) zou zo'n overstap zich idealiter elke zeven à tien jaar kunnen aandienen - de essentie van de zogenoemde 'seven-year itch' - want in een zevenjaarsperiode lijkt het individu zich in diverse werkterreinen voldoende te hebben bekwaamd om rijp te zijn voor een nieuw werkterrein. De ideale cyclische (of spiraalvormige) beweging is die van een gebied (bijvoorbeeld techniek of research) naar een verwant gebied (bijvoorbeeld productontwikkeling), zodat in het nieuwe werkterrein geput kan worden uit kennis en vaardigheden van het oude terrein terwijl het tegelijkertijd aanzet tot de

ontwikkeling van een geheel nieuw arsenaal aan kennis en vaardigheden. De belangrijkste motieven van het individu voor een overstap zijn persoonlijke ontwikkeling (verbreding van capaciteiten, vaardigheden en bekwaamheden) en creativiteit. Sommige individuen zitten sowieso al in een cyclische loopbaan zonder dat zij dit duidelijk beseffen. Wij duiden hier bijvoorbeeld op de projectmanager met multidisciplinaire ervaring wiens taak het is steeds weer nieuwe tijdelijke projecten aan te sturen (El-Sabaa, 2001).

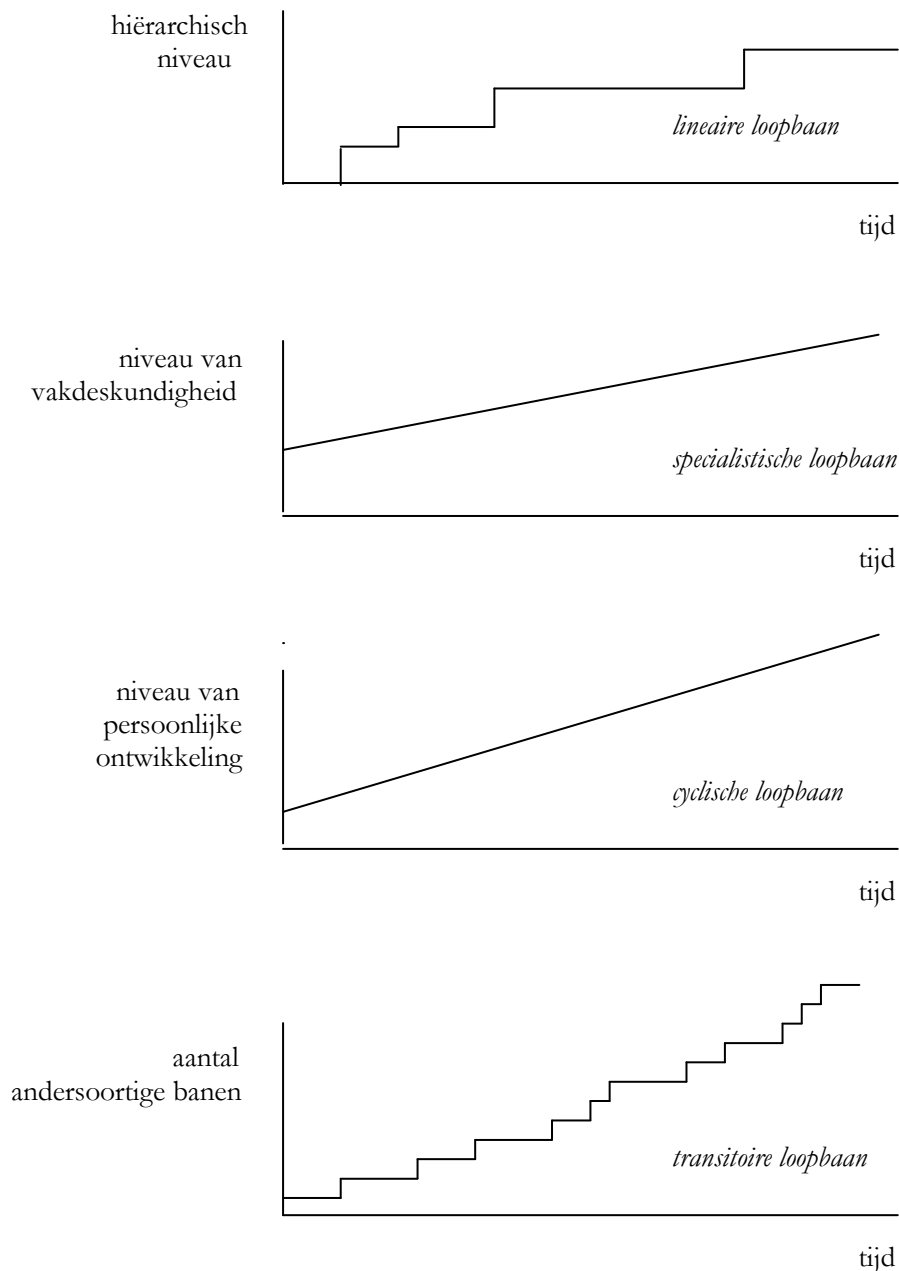
Het minst traditionele concept is volgens Brousseau, Driver *et al.* (1997) ten slotte het transitoire loopbaanconcept en het patroon hiervan duiden zij aan als een 'consistente inconsistentie'. Hierbij ziet het individu als ideaal een carrière waarbij elke drie à vijf jaar wordt overgestapt van het ene werkterrein naar een geheel andersoortig - een volstrekt niet verwant - werkterrein. Aanhangers van dit concept voelen niet dat zij een loopbaan doormaken, maar dat zij zich te goed doen aan een gevarieerde 'rijsttafel' van werkervaringen. Waar zij vooral naar op zoek zijn is afwisseling en onafhankelijkheid, los van interferenties en van sociale programmering om hen heen. Dat brengt voor hen spanning en avontuurlijkheid in het leven. Voor hen is de loopbaan eigenlijk - vanaf start tot finish - continu een fascinerend avontuur (Brousseau en Driver, 1998). Het aantrekkelijke van deze loopbaan lijkt hun met name de onzekerheid; de onzekerheid dat men niet weet welke verrassingen en uitdagingen zich over drie à vijf jaar - en verder in de toekomst - zullen voordoen wordt door hen als een voldoening gezien.

Het individu kan overigens in elk van deze vier loopbaanconcepten voldoening beleven. Echter, de domeinen waarin de progressie als voldoeningverhogend wordt beleefd verschilt van loopbaanconcept tot loopbaanconcept. Bij de beschouwing van Brousseau, Driver *et al.* (1997) komt dit progressieaspect slechts zichtbaar aan de orde bij de lineaire loopbaan. Bij de specialistische loopbaan constateren zij weinig beweging; bij de cyclische en transitoire loopbaan spreken zij zelfs van een laterale bewegingsrichting. Deze bewegingsrichtingen kan men zich goed voorstellen indien men de loopbaan van een individu objectief bekijkt en louter in het perspectief van hiërarchische klim. In het geval van het specialistische, cyclische en transitoire loopbaanconcept is namelijk geen wezenlijke progressie op een hiërarchieke ladder te constateren. Brousseau, Driver *et al.* (1997) zijn bij hun beschouwing uitgegaan van het objectieve loopbaanbegrip, dat wij eerder in deze paragraaf omschreven.

Een subjectieve visie op de loopbaanconcepten

Het is aannemelijk dat vrijwel iedere loopbaanzoeker streeft naar progressie in de loopbaan. Gaan wij echter uit van het subjectieve loopbaanbegrip, dat in deze studie centraal staat, dan mogen wij veronderstellen dat vrijwel ieder individu *ex ante* een progressie nastreeft met het voor het individu belangrijke kenmerk van het geprefereerde loopbaanconcept. In tegenstelling tot de objectieve benadering vanuit de organisatie door Brousseau, Driver *et al.* (1997), krijgen in onze subjectieve visie de vier loopbaanconcepten dus alle een progressieve bewegingsrichting. Dan kunnen verschillende individuele verwachtingen over progressies worden gevisualiseerd in vier modelgrafieken, waarbij in elke grafiek de x-as het tijdselement representeert. Op de y-as staan dan echter steeds verschillende eenheden. De verwachting over progressie in een lineaire loopbaan gedurende een bepaalde periode kan worden geïnterpreteerd als een serie stappen naar boven in hiërarchiek niveau. Op de y-as is dan de eenheid 'hiërarchiek niveau' denkbaar. De verwachting over progressie in een specialistische loopbaan kan worden geïnterpreteerd als een verdere groei in een specifieke vakbekwaamheid,

dus nog meer specialisme binnen de contouren van het vertrouwde expertiseveld, in de zin van nog meer kennis en vaardigheden. Specialisten willen zo ver mogelijk komen met datgene waar zij goed in zijn. Vandaar dat op de y-as de eenheid 'niveau van vakdeskundigheid' denkbaar is. De verwachting over progressie in een cyclische loopbaan kan worden geïnterpreteerd als het doorlopen van een persoonlijke groei. Dit betekent eveneens een zekere toename in vakbekwaamheid maar het vindt - in tegenstelling tot de specialistische loopbaan - plaats in de verwante periferie van het ervaringsveld. Men zou kunnen zeggen dat dit leidt tot meer *verbreding* van kennis en vaardigheden in plaats van de verdere *verdieping* hierin zoals bij de specialistische loopbaan. Op de y-as zou dan een eenheid 'niveau van persoonlijke ontwikkeling' denkbaar zijn. Echter, de verwachting over progressie in een transitoire loopbaan lijkt niet eenvoudig te interpreteren. Hierbij staat de afwisseling centraal. De nieuwe baan is andersoortig vooral in de zin van werksoort en werkgebied, en vertoont met betrekking tot deze aspecten vrijwel geen kenmerken van de oude baan. 'Het aantal andersoortige banen' lijkt een karakterisering die wellicht de loopbaanverwachting van zulk een individu op de y-as het beste benadert. In figuur 1.2-b hieronder is een en ander gevisualiseerd.



figuur 1.2-b

Op het eerste gezicht kan er omtrent dit onderscheid enige verwarring ontstaan. Is het bijvoorbeeld niet zo dat er bij elk loopbaanconcept in zekere zin sprake kan zijn van hiërarchische klim, van kennisvermeerdering, van persoonlijke groei en van afwisseling? En is een differentiatie in vier loopbaanconcepten daarom wel zinvol? Analyseert men echter welk doel en welke middelen bij de verschillende loopbaanconcepten worden nagestreefd, dan lijken contrasten zich beter af te tekenen. Bij het lineaire concept is het doel hiërarchische klim en het verwerven van macht; andere progressie-elementen zoals bijvoorbeeld toename van kennis en persoonlijke ontwikkeling zijn bij een aantal individuen in dit geval dus middelen, dienstbaar aan het bereiken van dit doel. ['Als voor mijn promotie tot chef de verwerving van meer kennis noodzakelijk is, dan zal ik daarvoor proberen te zorgen.'] Bij het specialistische concept is het nastreven van meer kennis het doel. Vooruitgang in andere aspecten worden op hun beurt hier dienstbaar aan gemaakt. ['Als ik mijn 'kennismagazijn' bijvoorbeeld kan vergroten door meer afwisseling of als ik daarvoor een stap omhoog in de hiërarchie moet doen om aldus meer zicht op meer kennisinformatie te verkrijgen, dan zal ik dat niet nalaten.']. In het cyclische concept staat de groei in de persoonlijke ontwikkeling als doel centraal. Middelen daartoe zoals hiërarchische klim, verkrijgen van meer kennis of bredere afwisseling zullen daarbij niet uit de weg worden gegaan als deze blijken bij te dragen aan de verwerving van het doel: persoonlijke groei. ['Ik wil de geboden promotie slechts accepteren, *mits* deze een wezenlijke bijdrage aan mijn persoonlijke ontwikkeling levert. Zo niet, dan zie ik ervan af.'] In het transitoire concept staat puur de afwisseling als doel centraal. Het individu zal trachten diverse middelen in te zetten om dit doel te bereiken. Mocht dit bijvoorbeeld een hiërarchische klim zijn, dan is dit vooral bedoeld als een middel om weer eens een afwisseling te bewerkstelligen. Zo kan men zich voorstellen dat een individu die een transitoire loopbaan voor ogen heeft een promotie slechts interessant vindt als het in de kraam te pas komt: wederom een 'avontuurlijke' afwisseling.

Bij al deze vier loopbaanconcepten streeft het individu dus een zekere mate van progressie na. Wij zien echter dat de *aard* van progressie in deze vier concepten steeds verschillend is: bij de linearisten is het progressie in de hiërarchie, bij de specialisten in de zin van specialistische kennis, bij de cyclisten in de zin van persoonlijke ontwikkeling en bij de transitoristen in de zin van afwisseling en avontuur. Hiernaast is het denkbaar dat er individuen zijn – in alle lagen van de bevolking – die zich nauwelijks bekommeren om een vorm van loopbaanprogressie, voor wie werk uitsluitend een middel is om geld te verdienen om hun leven te kunnen bekostigen, en voor wie het nastreven van een loopbaanidentiteit niet relevant is. Deze categorie mensen lijkt het individueel welbevinden niet mede te willen ontleenen aan het loopbaandomein en sommigen onder hen putten dit welbevinden voornamelijk uit belevenissen in een ander levensdomein. Watson, Bunzel, Lockyer en Scholarios (2000) troffen bij onderzoek naar loopbaanidentiteit onder Britse callcentre-medewerkers een aantal mensen uit deze categorie aan. Volgens de onderzoekers lijken deze individuen tijdens hun werkzame leven te 'zwalken' tussen een aantal banen zonder helder richtinggevoel of enige hang naar vooruitgang. Ongetwijfeld kunnen er individuen van deze categorie ook aangetroffen worden in andere sectoren. Op het eerste gezicht zou enige associatie gelegd kunnen worden met de transitoire loopbaan. De vergelijking lijkt echter niet treffend. Zoals geschetst hierboven heeft de transitoire loopbaan weliswaar een onbestemd verloop, maar de 'transitorist' wenst wel degelijk een uitdagende en avontuurlijke voldoening te putten uit de vele afwisselende banen.

Overigens is het van belang te bedenken dat de grafieken in de figuur hierboven een ex-ante karakter hebben. Het gaat immers om verwachtingspatronen van individuen die nog aan een loopbaan gaan beginnen. De diagonale lijnen van met name de specialistische en de cyclische loopbaan zijn omwille van het model weergegeven met een vaste hellingscoëfficiënt, in de veronderstelling dat de progressie zich in de tijd in gelijke mate voltrekt. De werkelijkheid zal uiteraard anders zijn. Immers, beziet men deze grafieken ex-post (retrospectief), dan zijn in de realiteit - afhankelijk van de doorgemaakte individuele loopbaan - grillige opgaande, stationaire (horizontale) of neergaande bewegingen denkbaar. Denkbaar is zowel een ex-post situatie waarin een individu slechts één van de loopbaanconcepten als een waarin een individu volgtijdelijk meer dan één van deze vier loopbaanconcepten doorliep. De een kan het gehele leven bijvoorbeeld een specialistische loopbaan hebben doorlopen; terwijl de ander terugkijkt op bijvoorbeeld een tiental jaren een transitoire loopbaan waarin allerhande banen met veel afwisseling, waarna vijftien jaren een lineaire loopbaan met een aantal hiërarchische promoties binnen één organisatie en ten slotte een specialistische loopbaan bijvoorbeeld in een onderzoeksfunctie waarin steeds verdere verdieping en reflectie in een bepaalde expertise. In het geval dat het individu aan het einde van de loopbaan op een opgaand bewegingspatroon terugkijkt, kan men concluderen dat het individu een 'echte carrière' heeft beleefd. Dat kan één langlopend opgaand bewegingspatroon zijn in één van de loopbaanconcepten, maar ook volgtijdelijk een aantal minder langlopende opgaande bewegingspatronen zijn in meer loopbaanconcepten.

Ook kan er retrospectief sprake zijn van perioden van een of meer stationaire (horizontale) patronen - of wellicht een arbeidzaam leven lang stationair patroon - in een of meer loopbaanconcepten. Deze getuigen dan wellicht van een 'doormodderen' in eenmaal verworven stadia. Denkbaar is tevens een retrospectief degressief patroon in een of meer loopbaanconcepten. Hier was dan sprake van een negatieve waardering over de eigen loopbaan. Te denken valt aan onvrijwillige degradaties in geval van een degressieve lineaire loopbaan, verschraving van vakkundigheid in een degressieve specialistische loopbaan, afbraak van persoonlijke ontwikkeling in een degressieve cyclische loopbaan. (Overigens zijn een stationaire en een degressieve transitoire loopbaan als model niet denkbaar; in het eerdergenoemde stationaire patroon is reeds sprake van een afwezigheid van afwisseling).

Hybride concepten

Tot dusver richtte de analyse zich op de volgtijdelijke aspecten in een loopbaan. Het is ook mogelijk dat er zich gelijktijdig combinaties van loopbaanconcepten voordoen. Brousseau en Driver (1998) onderkennen deze mogelijkheid en identificeren een zestal zogenoemde 'hybride combinaties', te weten de lineaire/specialistische (bijvoorbeeld de traditionele functionele manager), lineaire/cyclische (de high-potential manager die bewust wordt geroteerd ter voorbereiding op een topfunctie), lineaire/transitoire (de onafhankelijke eigenaar/manager van een klein groeiend bedrijfje dat de bakens telkens gemakkelijk verzet), specialistische/cyclische (de gespecialiseerde adviseur op het gebied van nieuwe technologieën en strategieën), specialistische/transitoire (de onafhankelijke adviseur op het gebied van troubleshooting en turnaroundprojecten) en tot slot de cyclische/transitoire combinatie (de professionele ondernemer pur sang die het ene na het andere bedrijf start en vervolgens verkoopt).

In de voorafgaande alinea werd de variant aangeduid waarin sprake is van een hybride loopbaanconcept, dat wil zeggen een combinatie van loopbaanconcepten in één functie.

Alternerende concepten

Eveneens denkbaar is het alternerende loopbaanconcept, waarbij een individu twee of meer deeltijdbanen combineert. De loopbaanconcepten worden in deze variant niet in één functie gecombineerd maar steeds kortstondig afgewisseld, bijvoorbeeld gedurende de werkweek. Als voorbeeld moge dienen de historicus die drie dagen per week als hoogleraar doceert aan een universiteit (specialistische loopbaan) en twee dagen per week directeur is van een historisch instituut (lineaire loopbaan). De alternatie kan zich ook uitspreiden over een grotere tijdsperiode: het individu dat zeven maanden per jaar campingmanager (lineaire loopbaan) is en vijf maanden skileraar (specialistische loopbaan).

Om reden van de overzichtelijkheid van de analyse zal in deze studie niet verder worden ingegaan op de bovenbeschreven hybride en alternerende loopbaanconcepten.

Het spreekt vanzelf dat ook invloeden vanuit de andere levenssferen (de bio-sociale en de relationele), zoals aangeduid in paragraaf 1.1, in positieve maar ook negatieve zin kunnen bijdragen aan progressieve, stationaire of degressieve patronen. Omgekeerde situaties waarbij de loopbaanlevenssfeer haar positieve maar ook negatieve invloed uitoefent op de andere levenssferen zijn ook denkbaar, met deze verschillende patronen als uitgangspunt. In het dagelijkse leven zijn talrijke voorbeelden te zien die deze fenomenen kunnen illustreren. Zoals eerder betoogd, zullen wij op de invalshoeken vanuit de andere levenssferen niet ingaan aangezien wij ons in deze studie beperken tot de loopbaanlevenssfeer.

Definiëringen

In het licht van het voorafgaande lijkt het daarom zinvol de begrippen 'loopbaan' en 'carrière' ten behoeve van deze studie als volgt te definiëren. Een 'loopbaan' definiëren wij als de optelsom van de functies en beroepen die een individu tijdens het arbeidzame leven bekleedt. Een 'carrière' is daarmee een species van het genus 'loopbaan': een door het individu positief ervaren loopbaan waarin het individu meent in belangrijke mate voldoening te hebben gevonden en tevens voornamelijk een progressie te hebben ervaren in een of meer nagestreefde loopbaanconcepten. Met 'voldoening' wordt in dit verband bedoeld dat het individu meent de eigen kennis, vaardigheden en bekwaamheden in voldoende mate te hebben benut, en daarmee de eigen ambities in voldoende mate meent te hebben vervuld. Erkend moet worden dat het - in tegenstelling tot de begrippen inkomenshoogte en hiërarchiek niveau - niet eenvoudig lijkt de objectieve meetlat te leggen naast een begrip als 'voldoening', doch dit is geen reden om dit begrip uit de definitie te bannen. Het gaat immers om het subjectieve carrièrebegrip, en de enige die hierbij in staat is als 'meteropnemer' te fungeren is het individu zelf.

In loopbaankundige vakkringen wordt in dit verband tevens gesproken over toenemend 'individueel loopbaanmanagement' of 'persoonlijk loopbaanmanagement' (Paffen, 1994). In navolging van Gutteridge (1986) omschrijven Greenhaus, Callanan en Godshalk (2000, p.12) loopbaanmanagement als 'het proces waardoor individuen loopbaandoelen en strategieën ontwikkelen, implementeren en monitoren'. In deze studie wordt 'loopbaanmanagement' gedefinieerd als: alle activiteiten die het individu verricht ten behoeve van opbouw, uitbouw, beheer en onderhoud van een door het individu gewenste loopbaan.

Spreekt wij over 'werkzaamheden', dan wordt in deze studie bedoeld op betaalde werkzaamheden, ofwel activiteiten en prestaties van individuen waar een honorering tegenover staat. Zoals reeds eerder opgemerkt, kunnen deze werkzaamheden uitgeoefend worden in functies en beroepen, respectievelijk in winstverhouding en als zelfstandige beroepsbeoefenaar. Toegegeven zij dat menig individu tevens bepaalde onbetaalde werkzaamheden met grote voldoening weet uit te oefenen. Gedacht kan worden aan het wijd verspreide vrijwilligerswerk dat in de samenleving wordt ondernomen. Niet zelden zal het individu de voldoening die het heeft ondervonden bij het uitoefenen van onbetaalde werkzaamheden - bewust of onbewust - laten meetellen indien het ex-post de balans opmaakt bij vaststelling van de kwaliteit van de eigen loopbaan. Menige hedendaagse maatschappelijke discussie gaat over nut en waardering van onbetaald werk en menige auteur huldigt visies over met name de toekomstige importantie van dit onbetaalde werk. Van Beek (1998, pp.25-26) noemt in dit verband onder anderen auteurs als Theeuwes (1995), Klamer (1995), Sampson (1995), Aronowitz en DiFazio (1994) en Rifkin (1995). Hij wijst daarnaast op de maatschappelijke en politieke realiteit waarin arbeid onverminderd belangrijk wordt gevonden en op het feit dat uit tal van onderzoek (WRR, 1991) blijkt dat het verrichten van betaald werk een persistent onderdeel is van onze cultuur. Daarbij tekent hij uitdrukkelijk aan dat er wel degelijk behoefte is aan een heroriëntatie op het fenomeen betaald werk; lag vroeger de nadruk te eenzijdig op de instrumentele functie van werk, thans wordt de inhoudelijke betekenis van het werk steeds belangrijker. Om deze reden, maar ook om redenen van bewuste beperking en afbakening tegenover disciplines als vrijetijdswetenschappen wordt in deze studie het begrip 'werkzaamheden' vanuit het economische perspectief als hierboven gehanteerd.

Uitgangspunt

Deze studie heeft dus uitdrukkelijk als uitgangspunt het (subjectieve) carrièrestreven van het individu, gezien vanuit de optiek van dit individu. Nogmaals, om deze reden zullen beschouwingen over een flankerend loopbaanbeleid dat gestimuleerd wordt door de 'andere zijde van de tafel', de organisatie, in het begin van deze studie slechts terloops aan de orde komen. Het uitgangspunt in deze studie betekent dus niet een bagatellisering of veronachtzaming van de omstandigheid dat menige organisatie succesvolle inspanningen doet een deugdelijke loopbaanontwikkeling van haar personeel te bevorderen. In onze optiek is het individu de loopbaaninitiator, de organisatie veelal de loopbaanfacilitator.

1.3 Arbeidsmarkt

Een studie naar loopbanen ontkomt niet aan het refereren naar het bestaan van een arbeidsmarkt om de simpele reden dat bij afwezigheid van een arbeidsmarkt een loopbaan, zoals hier beschreven, niet mogelijk is. Zoals alle markten kent de arbeidsmarkt vragers en aanbieders. Naast het begrip 'arbeidsmarktevenwicht' (dat voor zichzelf moge spreken), worden in Nederland de begrippen 'krappe arbeidsmarkt' en 'ruime of slappe arbeidsmarkt' gehanteerd. Aan hun omschrijvingen wordt enige aandacht geschonken opdat misinterpretaties worden vermeden. Ofschoon in deze studie het loopbaanzoekende individu centraal wordt gesteld, volgen wij de omschrijvingen van deze begrippen zoals deze gebruikelijkerwijs op de Nederlandse arbeidsmarkt worden gehanteerd. Deze voorvoegsels 'krappe' en 'ruime of slappe' zijn immers duidelijk te associëren met een arbeidsmarktvisie van de werkgever. Onder een 'krappe arbeidsmarkt' wordt verstaan een situatie waarin relatief te weinig individuen beschikbaar zijn voor het vervullen van openstaande vacatures. In een

‘ruime of slappe arbeidsmarkt’ zijn er daarentegen meer dan voldoende individuen beschikbaar voor het vervullen van openstaande vacatures. In een krappe arbeidsmarkt overtreft de vraag het aanbod, terwijl dit in een ruime of slappe arbeidsmarkt andersom is.

Het begrip ‘arbeidsmarkt’ wordt hier overigens zo ruim mogelijk geïnterpreteerd. Omwille van de analyse laten wij buiten beschouwing in welke hoedanigheid de aanbieder de prestaties verricht (in loondienst, freelance, parttime, op uitzendbasis, op detacheringsbasis of als zelfstandige).

In de arbeidsmarkt is het ‘product’ de arbeidsdienst, dus op de arbeidsmarkt vinden wij aanbieders van arbeidsdiensten (werknemers en zelfstandige beroepsbeoefenaren) en vragers naar arbeidsdiensten (werkgevers).

Marktgedrag

Elke markt kent activiteiten en marktgedrag van marktpartijen. Zo ook de partijen op de arbeidsmarkt. Ofschoon deze studie zich uiteindelijk zal toespitsen op verkenningen naar de toekomst van de loopbaan, zal voornamelijk worden ingegaan op activiteiten en gedrag van de aanbieder (het loopbaanzoekende individu) in de gehele oriëntatie- en verwervingsfase voorafgaand aan de verwerving van de eerste werkkring en op onderwerpen die betrekking hebben op het loopbaanbeheer na deze verwerving. Het gedrag van de vrager (de potentiële werkgever, de vacaturehouder) komt slechts op secundaire wijze aan de orde, en dan vooral daar waar dit het oriëntatiegedrag van het individu lijkt te beïnvloeden.

Optimaliteit en kenmerken

Optimaliteit op de arbeidsmarkt is multi-interpretabel. Borghans, De Grip en Heijke (1989) wijzen terecht op de omstandigheid dat de factor optimaliteit van de arbeidsmarkt per belanghebbende - werkgever, overheid en individu - verschilt. Voor de werkgever kan de arbeidsmarkt pas optimaal zijn indien er altijd werknemers kunnen worden gerekruteerd die precies de vereiste kwaliteiten bezitten die nodig zijn voor een optimaal productieproces. Voor de overheid (in haar rol als coördinator van een samenleving) lijkt de arbeidsmarkt pas optimaal indien er sprake is van het vervullen van macro-economische doelstellingen (zoals volledige werkgelegenheid, een perfect harmonieus arbeidsmarktevenwicht, rechtvaardige verdeling van inkomen en kennis). In de ogen van het individu is echter de arbeidsmarkt optimaal indien er een goede arbeidsmarktaansluiting is, waar onder andere bijhoren een aantrekkelijke baan, goede honorering en goede arbeidsomstandigheden. Zo kan een situatie vanuit een individu gezien optimaal, maar vanuit een macro-economisch gezichtspunt toch onwenselijk zijn (Borghans *et al.*, 1989).

Junggeburgt (1994) wijst op het belang van drie kenmerken van de arbeidsmarkt: (1) in tegenstelling tot de zelfregulerende markt komen in een arbeidsmarkt de vraag en het aanbod grotendeels onafhankelijk van elkaar tot stand, (2) de arbeidsmarkt heeft een heterogeen karakter zodat er feitelijk net zoveel functionele en regionale deelmarkten als onuitwisselbare beroepen en regio's zijn, en (3) het bestaan van deze deelmarkten leidt tot differentieel arbeidsmarktbeleid. Een studie van ontwikkelingen van de vraag en het aanbod in specifieke arbeidsdeelmarkten - inclusief discrepanties en eventuele door de overheid geïnitieerde aanmoedigende en ontmoedigende regulering hierin - lijkt daarom voor het loopbaanzoekende individu interessant en voor de hand liggend, doch zal in deze studie summier besproken blijven om reden van bewuste beperking.

Arbeidsmarktsegmentatie

De arbeidsmarkt is naar aard geen homogene markt. Er bestaat hierop dus – in het jargon van de economische theorie – geen ‘volledige vrije mededinging’. Het zijn deelmarkten die een geheel eigen regelgeving hebben met betrekking tot allocatie (aannee en ontslag), kwalificatie en beloning van personeel (Junggebur, 1994). Dit zijn belangrijke oorzaken die eraan bijdragen dat de arbeidsmarkt gesegmenteerd is.

Arbeidsmarktstudies leunen niet zelden op de segmentatietheorie (*segmented labour market theory*) die uitgaat van een hoge mate van stratificatie van de arbeidsmarkt. Ofschoon diverse studies wisselende aantallen segmenten onderscheiden, geven sommige auteurs zoals onder anderen Fields (2004) om analytische redenen de voorkeur aan twee segmenten. Er wordt een primaire en een secundaire arbeidsmarktsector onderscheiden. De primaire sector biedt hoge lonen, goede arbeidsvoorwaarden, baan zekerheid en kansen op vooruitgang; in de secundaire sector ontbreken deze in belangrijke mate. De theorie gaat er bovendien van uit dat de secundaire sector bijzondere bekwaamheden van medewerkers niet extra wenst te belonen, zodat deze niet leiden tot wezenlijk betere banen of salarissen. Voorts lijkt volgens de theorie verticale mobiliteit vanuit het secundaire naar het ‘hogere’ primaire segment voor velen vrijwel kansloos.

Van Houten (1997) duidt erop dat zich op de arbeidsmarkt drie segmenten aan het aftekenen zijn: (1) de ‘kaste van de hyperactieven’ (individueen die een plek vinden binnen het kernsegment van de arbeidsmarkt), (2) de ‘kaste van flexibel actieven’ (individueen die een baan hebben binnen het randsegment van de arbeidsmarkt of tijdelijk geen baan hebben in verband met de voortgaande flexibilisering) en ten slotte (3) de ‘kaste van inactieven’ (individueen die hoogstwaarschijnlijk blijvend zijn afgesneden van de arbeidsmarkt omdat zij te weinig talentvol zijn, chronische aandoeningen hebben, of lange tijd niet meer – of zelfs nooit – gewerkt hebben). Overgang van de ene naar de andere kaste is vrijwel onmogelijk, met uitzondering van de situatie van een neerwaartse val waarin hyperactieven door bijvoorbeeld een midlifecrisis blijvend arbeidsongeschikt worden.

Bradley, Crouchley en Oskrochi (2003) onderscheiden in hun Britse onderzoek vijf segmenten, die van werk voor hoger-opgeleiden, voor matig-opgeleiden, voor lager-opgeleiden, die van werklozen en de van degenen die buiten de arbeidsmarkt staan. Zij vinden dat de individuen in de bovenste segmenten geborgen zitten in een ‘deugdzaame’ cirkel van steeds weer terugkerende werkmogelijkheden voor goede banen, waar de middenmoot in zeker opzicht van uitgesloten wordt. De ongeschoolden daarentegen lijken volgens de onderzoekers vast te zitten in een vicieuze cirkel van eenvoudig werk, werkloosheid en perioden van afwezigheid op de arbeidsmarkt.

De arbeidsmarkt kan dus worden gezien als een collectiviteit van segmenten. Over de mate waarin ontwikkelingen in bepaalde arbeidsmarktsegmenten elkaar toch onderling kunnen beïnvloeden, lopen visies van auteurs uiteen. Van Houten (1997) wijst op de risico’s verbonden aan een te rotsvast vertrouwen in de vrije werking van arbeidsmarktmechanismen in verband met de positie van de door hem aangeduide derde groep - die ‘de poort van de arbeidsmarkt niet doorkomen’ (*ibid.*, p.60) - en pleit voor het onder een ‘sociale regie’ plaatsen van deze marktwerking. Fields (2004) meent dat gewaakt moet worden voor strikte partiële

evenwichtsanalyses voor ieder segment van de arbeidsmarkt, omdat werkgelegenheid en beloningen in *elke* sector van de economie bepaald worden door arbeidsmarktcondities in *alle* sectoren van de economie. Rosenbaum, Kariya, Settersen en Maier (1990) betwijfelen of de segmentatietheorie toepasbaar is op jongere individuen; in vele gevallen vertoeven jeugdige werknemers tijdens het begin van hun loopbaan in het secundaire segment, maar van daaruit is nadien is bij een aantal van hen wel degelijk een mobiliteit te zien naar het primaire segment.

Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) heeft in de jongste editie van zijn tweejaarlijkse Sociaal Cultureel Rapport van 2004 zich onder andere met de vraag beziggehouden (Dagevos, 2004) in hoeverre er in de toekomst verschuivingen te verwachten zijn in de verhouding tussen hooggekwalficeerde en laaggekwalficeerde banen, aan de hand van literatuur van professionele onderzoekers en een empirisch onderzoek.

Er dienen zich nieuwe ontwikkelingen in de technologie aan, in het bijzonder in de informatie- en communicatietechnologie (ICT). Deze zullen nieuwe productiewijzen, nieuwe producten en nieuwe organisatievormen vergen. Daar zijn hoogopgeleide werknemers voor nodig die over creativiteit en probleemoplossend vermogen beschikken. Uit de literatuur leidt het SCP af dat een stroming van professionele onderzoekers 'regradatie' verwacht: de onderkant van de beroepenstructuur zal in de komende jaren verder slinken, hogere beroepen zullen de overhand krijgen en per saldo leidt dit tot groei van het aandeel hooggekwalficeerd werk. Het SCP duidt tevens op een andere stroming in de literatuur die er niet van overtuigd is dat – vooral vanwege groei van de vraag naar persoonlijke diensten in verband met toename van vergrijzing en dubbelverdieners – het laaggekwalficeerde werk in de toekomst zal afnemen; deze andere stroming verwacht juist een tendens naar afname van gekwalficeerde banen ('degradatie') of het ontstaan van steeds grotere verschillen tussen onder- en bovenkant van de beroepenstructuur ('polarisatie'). Onder professionele onderzoekers lijkt er dus weinig eenstemmigheid over de verwachtingen omtrent de relatieve omvang van laaggekwalficeerd werk in de toekomst.

Het empirisch onderzoek van het SCP toont echter een behoorlijke steun voor de verwachte 'regradatie' van de beroepenstructuur; zo verwacht van de ondervraagde Nederlandse bevolking bijna de helft dat in 2020 het aantal banen voor laagopgeleiden zal zijn afgenomen, een derde ziet hierin weinig verandering en slechts 17 procent vermoedt dat dit aantal zal zijn toegenomen (Dagevos, 2004).

In het licht van het bovenstaande zal het accent in deze studie daarom voornamelijk liggen op loopbanen waarin hoog- en middelgekwalficeerd werk wordt verricht.

Arbeidsmarktdiscrepanties

'Arbeidsmarktvoorspellingen hebben meestal een beperkte waarde, niet in het minst omdat veranderingen in de arbeidsplaatsenstructuur het resultaat zijn van technologische ontwikkelingen, maar ook van beheersingsstrategieën en selectiepraktijken' (Meijers en Van de Laarschot, 1998, p.23).

Arbeidsmarkten kenmerken zich veelal door discrepanties die zich op diverse manieren laten indelen. Een vaak gehanteerde indeling is die in (a) kwantitatieve discrepanties (de omvang van het door de werkgever gevraagde aantal arbeidskrachten sluit niet aan op het aantal dat

zich op de arbeidsmarkt aanbiedt), (b) kwalitatieve discrepanties (de eisen die werkgevers - de vragers - stellen congrueren niet met de wensen van het arbeidsaanbod) en (c) ondoorzichtighedsdiscrepanties (de vraag en het aanbod sluiten in kwantitatieve en kwalitatieve zin in principe wel op elkaar aan, maar zij treffen elkaar niet op de markt).

Voorts is er een andersoortige indeling mogelijk op basis van structurele, conjuncturele en incidentele discrepanties. Structurele vraag-aanbodd discrepanties kunnen zich voordoen als gevolg van de dynamiek van langetermijntendensen in de samenleving. Vele beroepen en functies hebben altijd bestaan. Door nieuwe behoeftepatronen, nieuwe vindingen en verdergaande arbeidsverdeling zullen nieuwe beroepen en functies ontstaan. Door wegblijven van bestaande behoeftepatronen, verdergaande technologie - inclusief automatisering en andersoortige logistieke systemen - zullen bepaalde beroepen en functies uitsterven en verdwijnen. Er zijn immers beroepen en functies waarnaar (a) altijd een beperkte vraag bestaat, zoals functies in de hoogste top van de grootste bedrijven, de grootste instellingen of de politiek. (De functie van minister - onverwachte ontwikkelingen voorbehouden - is in Nederland in principe slechts één keer in de vier jaar te vergeven); (b) geen vraag meer bestaat, zoals de beroepen van lantaarnopsteker en marconist; (c) de vraag afneemt, zoals de kassier bij geldinstellingen (in verband met toename van elektronische geldhandelingen); (d) de vraag nagenoeg constant blijft, of gelijke tred met de bevolkingsgroei houdt (de bakker, de drankfabrikant); (e) de vraag toeneemt, zoals die van tolken in verband het groter worden van een Europese gemeenschap; en (f) een nieuwe vraag gaat bestaan, dat wil zeggen het beroep of de functie bestond tot dusver nog niet. Voorbeelden van recente nieuwe beroepen zijn de homepageverhuurder, de preselecteur van e-mailberichten, en de 'persoonlijke manager' of 'gezinsadviseur' van drukbezette levenspartners.

Bij conjuncturele vraag-aanbodd discrepanties zal het individu in een ruime arbeidsmarkt (waarin dus relatief minder vragers dan aanbieders van arbeidsdiensten) in het algemeen meer moeite hebben met het verwerven van een vaste baan dan in een krappe (of zelfs 'overspannen') arbeidsmarkt. Naarmate de gunstige conjunctuur langer aanhoudt, nemen werkgevers meer personeel in vaste dienst (SCP, 2000). De conjunctuurfactor kan het individu niet alleen in algemene zin parten spelen, doch ook in specifieke arbeidsdeelmarkten voor bepaalde functies of zelfstandige beroepen. Vooral daar waar het een gespecialiseerd beroep betreft waar een - op dit beroep geënte - gespecialiseerde studie aan ten grondslag ligt, kan het verschijnsel van de zogenoemde varkensmarktscyclus ontstaan. De student laat zich bij de keuze voor een studie dan leiden door de actuele situatie op de beoogde arbeidsdeelmarkt, en niet zozeer door een ingeschatte situatie op het moment van verwacht afstuderen. Hoe groter de vraag op een bepaalde arbeidsdeelmarkt vandaag blijkt te zijn, des te eerder kan de student geneigd te zijn een studie op te pakken die fraai lijkt aan te sluiten op het thans zo veelgevraagde beroep. Hierdoor kan na een aantal jaren een situatie van overaanbod ontstaan, waardoor de populariteit van het gespecialiseerde beroep vrij snel wegvalt en zich nauwelijks nieuwe studenten voor de hiervoor vereiste studie aanmelden. Daardoor kan zich na jaren een aanbodschaarste voordoen, waardoor de studie weer volop in de belangstelling komt. Dit verschijnsel heeft dus te maken met de afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt, en staat in de arbeidsmarktpolitiek ook bekend als de 'varkensmarktscyclus' (Spijkerman en Admiraal, 2000).

Ook kunnen zich op diverse gebieden incidentele verstoringen in de vraag-aanbodverhoudingen voordoen. Hieronder kunnen tevens verstoringen worden gerangschikt

die hun oorsprong ontleen aan onjuiste planning in het verleden. Bekende fenomenen zijn de meerjarige opleiding met een jaarlijks numerus-fixus instroom, die geënt zijn op planmatige ramingen over een toekomstige vraag in een specifieke arbeidsdeelmarkt waarin al of niet geraamde varkensmarktcyclus-aspecten in worden verwerkt. Desondanks hebben zich als gevolg van misramingen latere onverwachte vraag-aanbodafwijkingen in een arbeidsdeelmarkt niet zelden voorgedaan. In de medische wereld zijn in de loop der jaren zulke onverwachte perioden van schaarste of overaanbod voorgekomen (MDW, 2001).

Verdringingseffecten en conjunctuur

Het gemiddelde opleidingsniveau van de beroepsbevolking is in Nederland – zoals in geheel Europa – gedurende de laatste decennia stijgend. Was in Nederland de beroepsbevolking in de jaren zestig voor ongeveer 5 procent hoger-opgeleid, in de tachtiger jaren steeg dit getal naar ongeveer 15 procent (CBS, 1982), in 1997 was dit opgelopen naar 25 procent (Elseviers Almanak 2000, p.77) en in 2002 naar ruim 27 procent (CBS, 2003). Het is niet ondenkbaar dat in tijden van laagconjunctuur in bepaalde ruime arbeidsdeelmarkten een situatie kan ontstaan dat hoger-opgeleiden eveneens worden ingezet voor banen waar zij in wezen overgekwalificeerd voor zijn, en er aldus van boven af verdringing van de arbeidsmarkt plaatsvindt. De Graaf (2002) beschrijft de verdringing als een proces waarbij degene die universitair is opgeleid werk doet op hbo-niveau, een hbo'er zal dan vaak werken op mbo-niveau, enzovoorts, en aan de onderkant vallen zo de klappen bij degenen met een niet-afgemaakte opleiding (Meeus, 2002). Wolbers (1998) signaleert dat zich gedurende de afgelopen decennia in Nederland een proces van 'diploma-inflatie' heeft voltrokken, dat wil zeggen dat mensen met dezelfde diploma's heden ten dage op lagere beroepsniveaus worden ingezet dan vroeger.

Overigens wijst Groeneveld (2003) erop dat het inzetten van overgekwalificeerde medewerkers ook te maken kan hebben met een bewuste selectiestrategie van bepaalde werkgevers, aangeduid als de 'wachtkamerhypothese' en de 'career mobility hypothese' die een relatie leggen tussen enerzijds aansluiting van opleiding en functie-eisen, en anderzijds opwaartse mobiliteit. De veronderstelling hierbij is dat voor intrededefuncties personen worden geselecteerd met een hogere opleiding dan voor de functie is vereist, zodat zij na het opdoen van ervaring kunnen doorgroeien naar het hogere functieniveau dat beter bij hun opleiding past.

Van belang is te onderkennen dat ook bij verdringingseffecten geldt dat wij niet zelden te maken hebben met vraagaanbodverhoudingen van uiteenlopende aard in verschillende arbeidsdeelmarkten. Krappe of ruime arbeidsmarktsituaties behoren dus veelal per deelmarkt te worden geanalyseerd.

1.4 Matchingtheorieën, procestheorieën en toeval

Door de individualisering van de loopbaan behoort het kiezen van een loopbaan tegenwoordig dus steeds meer tot de categorie gewichtige beslissingen die men in een mensenleven neemt. Voor vele school- en universiteitsverlaters is deze keuze vaak niet eenvoudig. In dit verband wees Lievegoed (1976) al op de omstandigheid dat beroepskeuze moeilijk is vanwege het feit dat de realiteit van beroepen voor buitenstaanders onzichtbaar is geworden en dat daardoor deze keuze in de adolescentie op goed geluk wordt gedaan. Beroepskeuze eist volgens hem een stuk zelfkennis én wereldkennis. Volgens Spijkerman (1994) was studie- en beroepskeuze - in

traditioneel perspectief - inderdaad een informatieprobleem, dat opgelost kan worden door meer voorlichting. Volgens hem zijn in de loop van de tijd daar nog twee problemen bijgekomen: deze keuze als een geschiktheidsprobleem (in de zin van 'matching' van persoonlijke kwaliteiten versus functie-eisen) en als een ontwikkelingsprobleem (hoe doet het individu in de loop der tijd hierin een goede kwaliteitskeuze).

Matchingtheorieën

Enige opmerkingen ten aanzien van het geschiktheidsprobleem zijn hier op haar plaats. Dit probleem staat centraal in de zogenoemde matchingtheorieën. Inderdaad is de matching van persoonskwaliteiten enerzijds versus functievereisten anderzijds van groot belang. Doch matching tussen deze twee variabelen is vaak niet voldoende. Holland (1973) ontwikkelde een typologie van zes persoonlijkheden (de realistische, onderzoekende, artistieke, sociale, ondernemende en conventionele persoonlijkheid) en wijst op een belangrijke andere variabele waarmee zou moeten worden gematcht: de 'environment', oftewel de 'werkomgeving'. Het is denkbaar hiervoor zelfs de begrippen 'organisatiecultuur' of 'bedrijfscultuur' te hanteren. Immers, het moge fraai zijn te constateren dat iemands kwaliteiten perfect overeenkomen met de gestelde functie-eisen, de persoonlijke kenmerken zullen tevens moeten stroken met de kenmerken van de verwachte omgevingscultuur waarin de functie wordt geacht te worden uitgeoefend. Een kunstschilder zal zich waarschijnlijk weinig thuisvoelen in de georganiseerde en punctuele omgeving van een notariskantoor.

Werbel en Johnson (2001) zijn van mening dat het niet voldoende is om alleen maar de match tussen individu en baan, en die tussen individu en organisatie in ogenschouw te nemen. Er bevindt zich tussen deze twee matchingniveaus namelijk nog een belangrijk niveau: dat van het individu met het team. Zo bevelen zij drie niveaus van matching aan en achten al deze drie belangrijk: (1) de PJ (*person-job*) fit, de traditionele afstemming waarin een match tussen het individu en de baan wordt bekeken, (2) de PG (*person-group*) fit, waarin een match tussen het individu en het team (de groep) waarin hij of zij wordt verondersteld te gaan werken wordt bekeken, en (3) de PO (*person-organisation*) fit waarin een match tussen het individu en de organisatie aan de orde is. De matchingaspecten bij deze drie niveaus verschillen onderling van aard. Bij de PJ-fit gaat het om een match tussen de kennis, vaardigheden en talenten van het individu enerzijds en de functie-eisen anderzijds; bij de PG-fit om teamaspecten zoals matching in de collegiale relatie, synergie, onderlinge stimulering en motivatie; bij de PO-fit ten slotte om aansluiting van het individu met de organisatiecultuur.

Welke fit op welk niveau van de organisatie het belangrijkste is, hangt volgens Werbel en Johnson (2001) af van het soort organisatie. Zo kan men zich voorstellen dat in organisaties waar het individuele specialisme van de medewerker hoog telt de PJ-fit het meest relevant is. In bijvoorbeeld sterk gedifferentieerde organisaties, waarin een groep medewerkers sterk van elkaar afhankelijk is omdat zij gezamenlijk een specifiek product of dienst voortbrengen, lijkt de PG-fit belangrijker dan de PO-fit. En in een organisatie waar sprake is van de koppeling van haar product of dienst aan een sterk bedrijfsimago en actief reputatiebeleid, lijkt de PO-fit te prevaleren.

Procestheorieën

Naast het geschiktheidsprobleem kan volgens Spijkerman (1994) dus tevens een ontwikkelingsprobleem worden onderkend. Hierbij wordt verwezen naar de zogenoemde

processtheorieën waar de factor tijd als belangrijke dimensie wordt ingebracht. Paffen (1994) wijst op een van de grote voorvaders van de loopbaantheorieën, Super (1957), die het 'zelfbeeld' van het individu benadrukt, op basis waarvan beslissingen worden genomen. Super (1957) was een van de eersten, die het perspectief van het bestaan van een zekere ontwikkeling in loopbaankeuzen onderkent. Super, Thompson en Lindeman (1988) suggereren een volgtijdelijk proces van vier loopbaanfasen met vrij exacte leeftijdsbegrenzungen: (1) een periode van exploratie (15-24 jaar), waarin men zich bezighoudt met zelfanalyse, opleiding en bestudering van verschillende loopbaanopties; (2) een periode van vestigen (25-44 jaar), waarin men een baan verwerft en een plaats voor zichzelf zoekt; (3) een periode van handhaving (45-59 jaar), waarin men een baan heeft en vaardigheden actualiseert; en (4) een periode van uittreding (60+), waarin men uitfaseert naar de pensionering (Sullivan en Carraher, 1998; Sullivan, 1999). Levinson (1978) brengt, evenals Super, het proces naar het niveau van levensfasen in het algemeen en betreft de eerder in paragraaf 1.1 genoemde levenssferen in de beschouwing. Hij gaat uit van een opeenvolging van een viertal ontwikkelingsfasen: de pre-volwassenheid, de vroege volwassenheid, de middelbare volwassenheid en de late volwassenheid. Binnen deze fasen wisselen volgens Levinson (1978) relatief stabiele structuuropbouwende perioden zich af met instabiele structuurveranderende overgangsperioden. Tijdens de stabiele perioden behoren individuen bijzondere psychosociale kwesties op te lossen die tijdens elke periode de kop op steken. Gedurende de overgangsperioden doen individuen kritische keuzen die als fundament dienen voor het ontwikkelen van een nieuwe levensstructuur; deze perioden kunnen leiden tot crises gepaard gaand met innerlijke opschudding en conflict (Sullivan en Carraher, 1998).

In het verlengde hiervan introduceren Super en Thompson (1979) het begrip beroepskeuzerijpheid ('vocational maturity') dat afhankelijk is van een zestal factoren: (1) besef van de noodzaak om vooruit te plannen, (2) vaardigheid in het nemen van besluiten, (3) kennis en gebruik van informatiebronnen, (4) algemene loopbaaninformatie, (5) informatie over werken in het algemeen, en (6) specifieke informatie over het beroep van de eigen voorkeur.

Het is van belang te onderkennen dat deze processtheorieën vooral de verderop (in paragraaf 2.4 en 2.5) besproken traditionele visie op 'lifetime employment' in zich dragen. Beziat men deze echter tegen de achtergrond van een door het individu aangestuurde loopbaan, dan ligt het voor de hand dat bij de aangeduide leeftijdsbegrenzungen een flexibeler visie kan worden gehanteerd. Overigens lijkt het in de huidige 21^e eeuw sowieso weinig realistisch de beschreven fasen in processtheorieën rigide te hanteren. Veranderende maatschappelijke ontwikkelingen zoals de sterke toename van de 'dubbele carrières' (zoals verderop uitgewerkt in paragraaf 2.5), de toenemende verwevenheid van werk en privé (paragraaf 2.4), alsmede andere percepties over de inhoud van het loopbaanbegrip, loopbaanconcepten en loopbaanonderbreking nopen tot een relatievere kijk op deze theorieën. Spijkerman en Admiraal (2000) constateren dat menigeen in de ontwikkelingspsychologie is afgestapt van 'strakke, bijna deterministische normatieve fasebeschrijvingen gekoppeld aan biologische groei en socialisatie' (p.37), maar zij vinden het te ver gaan om daarmee de processtheorieën af te zweren. De kennis opgebouwd in deze theorieën kunnen immers van groot nut blijven om concrete loopbaangebeurtenissen van het individu te analyseren. Wel zou men beter beducht moeten zijn voor premature stereotypering en de fase-indeling klakkeloos tot norm te verheffen (Spijkerman en Admiraal, 2000). Leinberger en Tucker (1991) wijzen erop dat levenscyclustheorieën weinig oog hebben voor de invloeden van sociale veranderingen op de

levensloop van de mens. Gebeurtenissen en veranderingen in de samenleving staan volstrekt los van de levensfasen waarin mensen verkeren, maar kunnen wel degelijk hun invloed doen gelden op de levensloop van het individu. De auteurs benadrukken dat vanwege veranderende historische omstandigheden de verschillende mijlpalen van het leven (zoals huwelijksleeftijd, toetreding tot de arbeidsmarkt, geboorte van eerste kind, geboorte van laatste kind en pensionering) al eeuwenlang onderhevig zijn geweest aan fluctuaties, hetgeen in de verschillende tijdvakken tot sterk gevarieerde levenslopen heeft geleid.

In elk geval is van belang te beseffen dat de procestheorieën rekening houden met de dynamiek van de ontwikkeling van het individu in de tijd, een aspect dat de matchingtheorieën daarentegen (door het op één moment toetsen van bijvoorbeeld persoonskwaliteiten en functievereisten) niet altijd in ogenschouw nemen. Daarbij behoren de invloeden van de maatschappelijke structuur en maatschappelijke veranderingen in ogenschouw genomen te worden.

Toeval

Los van de matchingtheorieën en procestheorieën wordt in voorkomende gevallen eveneens waarde gehecht aan de zogenoemde 'toevalstheorieën'. Er zijn individuen die zich voornemen een loopbaan te verwerven enkel en alleen door de baan af te wachten die onverwacht hun pad zal kruisen. In haar algemeenheid betreft het hier het afwachten van een moment waarop een toevalsgebeurtenis zich aandient, die de mogelijkheid tot verwerving van een baan in zich herbergt. Het wachten op toevaltreffers kan zinvol zijn, maar het probleem van de toevalstreffer is dat het individu niet weet of en, zo ja, wanneer die zich zal aandienen. En indien die zich aandient, valt er niet veel te voorspellen over de kwaliteit van de toevalstreffer. Een eenzijdige opstelling van het individu door uitsluitend het toeval af te wachten lijkt weinig effectief indien men een loopbaankeuze slechts hierop wenst te baseren. Ofschoon in haar algemeenheid de factor toeval in het gehele loopbaanverwerkingsproces niet is te veronachtzamen (niet zelden is voor het individu het greintje geluk - persoon A ontmoet persoon B toevallig op het juiste moment - dat significante steuntje in de rug), is toeval per definitie onvoorspelbaar en dus een te grillige factor om op blind te varen.

Wiegersma (1967) wijst er overigens op dat toevalssituaties zich in het verleden vaker voordeden dan thans en vooral bij mensen voor wie de maatschappelijke gezichtskring voornamelijk bestond uit de weinig geschoolde arbeidsvormen, dus bij die functies waar nauwelijks scholing voor vereist was. Hij voegt daar aan toe dat in deze situatie het welslagen van het individu in hoge mate afhangt van de attitude van de werkgever, diens mate van didactische gaven, geduld en sympathie. Nog steeds treft men in bepaalde samenlevingsculturen de ongeschoolde dagloner aan die dagelijks op het plaatselijke marktterrein weer afwacht of een ronselaar klussen te vergeven heeft.

Hiermee is niet gezegd dat de toevalsfactor een verwaarloosbare component is tijdens het loopbaanproces. Het toeval kan zijn oorsprong vinden in met name de relationele levenssfeer, zoals aangeduid in paragraaf 1.1. Een toevalsgebeurtenis kan in een aantal gevallen een loopbaan op verrassende wijze initiëren of doen wenden, vooral indien het individu zo'n gebeurtenis pro-actief weet te benutten. Watts (1998) ziet nut in wat hij noemt 'planmatige serendipiteit' - waarbij hij met behulp van de Oxford Dictionary het woord 'serendipiteit' omschrijft als 'de gave om bij toeval waardevolle en onverwachte ontdekkingen te doen' - maar wijst tevens op het gevaar van de afwachtende houding. Bovendien is het niet uitgesloten dat

met behulp van een systematische opsporing van banen met behulp van netwerkcontacten planmatige toevalsgebeurtenissen zelfs in bepaalde mate kunnen worden bevorderd.

Daarentegen kan een toevalsgebeurtenis in een aantal gevallen ook leiden tot een onvoorzienbare wending van de loopbaan in negatieve zin. Het toeval kan namelijk ook zijn oorsprong vinden in de bio-sociale levenssfeer, zoals eerder aangeduid in paragraaf 1.1. Hierbij kan men denken aan een onverwachte ziekte leidend tot gehele of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid en diensgevolge tot een wijziging of zelfs het staken van de loopbaan, en daarmee de loopbaanplanning.

Loopbaancompetentieprobleem

Er zijn evenwel meer facetten dan geschiktheid en ontwikkeling, en - eventueel - het toeval. Nu men tegenwoordig de besluitvorming voor beroepskeuze steeds sterker in handen wil leggen van het individu zelf, en dit reeds op relatief jeugdige leeftijd, verdienen studie- en beroepskeuze volgens Spijkerman (1994) extra aandacht als beslissingsprobleem, en velen beschouwen het zelfs steeds meer als een uitgesproken maatschappelijk probleem (vergroting van individuele beroepskeuzevrijheid in het licht van ondervonden maatschappelijke en economische belemmeringen). Mede door de hedendaagse hoge tempo's van maatschappelijke, politieke en technologische veranderingen spreekt Spijkerman liever van een 'loopbaancompetentieprobleem', nu zich steeds meer de grote vraag aandient of het individu in staat zal blijken een eigen identiteit in de arbeidswereld op te bouwen om van daaruit richting te geven aan de eigen loopbaan. Schein (1996) benadrukt dat het vermogen tot zelfanalyse, het vermogen een baan op te sporen en in te schatten hoe deze baan zich zal ontwikkelen, voor het individu noodzakelijkerwijs wezenlijke vaardigheden behoren te worden.

1.5 Fasering in het oriëntatie- en verwervingsproces

De periode voorafgaand aan de eerste baan wordt gekenmerkt door een tijd waarin activiteiten zullen moeten worden verricht, opdat de eerste baan tevens de ouverture wordt voor een passende eerste werkkring. Deze voorbereidingsperiode wordt hier en daar beschreven als een *prélude* in het ruime kader van een algemene indeling van het algemene loopbaanverloop van een individu, veelal gezien tegen de achtergrond van de levensloop.

Beschreven faseringen

Niet vaak wordt deze voorbereidingsfase echter - met diverse onderverdelingen - nader gespecificeerd. Zo bestudeert Bruce (1996) het verschijnsel loopbaancyclus en loopbaanwisselingen. Hij wijst op de door Nicholson (1987) en Nicholson en West (1989) veronderstelde cyclische vierfasenstructuur van loopbaanwisselingen: (1) de *preparation phase* waarin verwachtingen worden aangepast en men zich toelegt op komende veranderingen, (2) de *encounter phase*, een periode van confrontatie met onverwachte ervaringen als gevolg van een loopbaangebeurtenis, (3) de *adjustment phase*, de periode van aanpassing waarin het individu actie neemt om de verstoring als gevolg van de verandering te elimineren en tenslotte (4) de *stabilisation phase*, de periode waarin het individu na succesvolle aanpassing een stabiele situatie bereikt. De loopbaan wordt dus gezien in haar totaliteit en beschouwd als een continuüm van steeds weer nieuwe werkzaamheden. Bruce (1996) wijst erop dat in deze cyclus niet duidelijk wordt aangegeven waar nu eigenlijk de loopbaangebeurtenis plaats vindt en brengt daarom

een verfijning aan in deze cyclus. Volgens hem bevindt het individu zich eigenlijk altijd in een algemene cyclus van loopbaanwisselingen. Hij omschrijft een 'loopbaanwisseling' als de periode van aanpassing voorafgaand aan een loopbaangebeurtenis. Voorts omschrijft hij het begrip 'loopbaangebeurtenis' (*career event*) als de verandering in de rolvereisten van het individu. Zulke veranderingen kunnen plaatsvinden door externe oorzaken (bijvoorbeeld promotie naar een hogere functie) of door interne oorzaken (bijvoorbeeld een verandering in het zelfbeeld of de zelfdunk).

Bruce baseert zijn indeling voornamelijk op de mate van stabiliteit die het individu in de loopbaan ondervindt, ofwel de mate van 'rust op het loopbaanfront'. Hij gaat niet in op de inhoud van de activiteiten die het individu tijdens dit proces zal verrichten om deze stabiliteit na te streven; met andere woorden: op welke wijze het individu de ideale loopbaan nastreeft wordt niet aangegeven.

Greenhaus (1987) onderscheidt een aantal fasen op basis van in elkaars verlengde liggende taken die het individu zich zal moeten getroosten, zijnde (1) ontwikkeling van het zelfbewustzijn, (2) vergaring van nauwkeurige informatie over diverse beroepen, (3) ontwikkeling van een realistisch loopbaandoel en (4) ontwikkeling van loopbaanstrategieën die het bereiken van het doel kunnen faciliteren. De eerste taak, ontwikkeling van het zelfbewustzijn, beschouwt hij als de hoeksteen van effectief loopbaanmanagement. Vanzelfsprekend vormt een goede zelfkennis het uitgangspunt waarmee een oriëntatieproces op gang kan worden gezet. Zonder vooropgezet doel lijkt het niet eenvoudig om actie te ondernemen. Concrete inspanningen ter verwerving van een loopbaan - in de zin van het uitstippelen van strategieën - kunnen pas zinvol ingezet worden na de derde fase van Greenhaus: het vaststellen van het loopbaandoel. In het kort kenschetsen Greenhaus, Callanan en Godshalk (2000) de loopbaanbeheersingscyclus in feite als 'een probleemoplossend besluitvormingsproces'.

Watts (1998) wijst op de 'career learning theory' van Law (1996) waarin gesuggereerd wordt om in dit leerproces voor het individu vier achtereenvolgende fasen te onderscheiden, die van (1) waarnemen van loopbaangerelateerde informatie en indrukken opdoen; (2) het schiften van dit materiaal in herkenbare patronen die als basis voor acties kunnen dienen; (3) scherpere concentratie op het materiaal en ten slotte (4) de fase van het begrip, waarin het individu in staat is tot identificatie van oorzaak en gevolg bij specifieke scenario's.

Benadering volgens een marketingprincipe

Een andere benadering is om de activiteiten die samenhangen met het doelbewust nastreven van een loopbaan te vergelijken met het proces van marketing van een nieuw product, of liever gezegd een nieuwe dienst. Hierbij kan men als dienst beschouwen de arbeidsdiensten die het individu in de arbeidsmarkt wenst aan te bieden. Het individu ziet zich geplaatst voor het doorlopen van vier fasen in volgtijdelijke zin. Naar aard verschillen deze fasen van elkaar.

Fase I: Inventarisatie

Allereerst zal het individu activiteiten verrichten om bij zichzelf na te gaan welke specifieke persoonlijke kenmerken het heeft op het gebied van kennis, vaardigheden en bekwaamheden enerzijds en ambities anderzijds. Voorts zal het zich alvast een realistisch beeld moeten vormen of er - en zo ja welke - arbeidsdeelmarkten bestaan waarop het individu met deze

persoonlijke kenmerken zich als aanbieder van arbeidsdiensten mogelijkwerijs kan begeven. Deze fase kan worden betiteld als de inventarisatiefase.

Fase 2: Opsporing

Zodra het individu een helder en realistisch beeld van zichzelf heeft en een globaal idee welke arbeidsdeelmarkten mogelijkwerijs interessant zijn, zal het vervolgens onderzoeken of zich in deze arbeidsdeelmarkten vragers bevinden die op hun beurt op zoek zijn naar aanbieders om een specifieke vacature te vervullen. De activiteit die het individu als aanbieder hier verricht, is die van het verwerven van informatie en het verrichten van research die moeten leiden tot het identificeren van vacatures. De fase die het individu hierbij doorloopt kan worden betiteld als de opsporingsfase.

Fase 3: Profilering

Zodra het individu stuit op een concrete aantrekkelijke vacature en het besluit neemt als aanbieder – op welke wijze dan ook – te dingen naar de vacante functie, zal het communicatieve activiteiten tentoonspreiden om de vrager duidelijk te maken dat het geïnteresseerd is in vervulling van de vacature. Deze communicatie kan zowel in schriftelijke als mondelinge vorm plaatsvinden. Het individu zal doorgaans kiezen voor helderheid ten aanzien van inhoud en presentatie van deze communicatie. De fase die het individu hierbij betreedt kan worden betiteld als de profileringsfase.

Fase 4: Nominering

Wanneer de vrager het individu de meeste geschikte kandidaat acht om de vacature te vervullen, zal eerstgenoemde de laatstgenoemde nomineren voor de functie. Indien het individu de nominatie aanvaardt zal worden aangestuurd op de totstandkoming van een overeenkomst met de aanbieder en zullen activiteiten plaatsvinden in het vlak van verdere informatie-uitwisseling en onderhandeling tussen beide partijen. Aanstellingen kunnen overigens in uiteenlopende vormen plaatsvinden. Deze laatste fase voorafgaand aan een beoogde aanstelling kan worden betiteld als de nomineringsfase.

‘Herhaling van zetten’

Aldus ziet het individu zich bij de activiteiten op het gebied van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving geconfronteerd met het doorlopen van bovenstaande vier verschillende fasen. Het zal duidelijk zijn dat ook in het geval van een voorgenomen overstap van de ene naar een andere baan - zowel binnen als buiten de organisatie - deze fasen wederom aan de orde komen. Ook indien men zich heroriënteert naar een andere baan *binnen* de organisatie, kan men immers spreken van herinventarisatie (in de zin van eigen capaciteiten en ambities), heropsporing (in de zin van identificatie van ontstane vacatures), herprofilering (in de zin van helder communiceren met de besluitnemers) en hernominering (met geheel of gedeeltelijk nieuwe arbeidsvoorwaarden in de brede zin van het woord). Na verwerving van de eerste baan breekt immers de periode aan van het loopbaanbeheer. In zekere zin zal zich aldus tijdens het arbeidzame leven op onregelmatige wijze en niet zelden op onvoorspelbare momenten ‘een herhaling van zetten’ gaan voordoen.

Rollen en LVK's

In tegenstelling tot de vele andere markten van producten en diensten doet zich in de arbeidsmarkt de curieuze situatie voor dat het individu als aanbieder zich personifieert met de aan te bieden dienst. Voor elke hierboven beschreven taak geldt namelijk dat de aanbieder

verschillende rollen zal moeten kunnen spelen en dat hij of zij daartoe de nodige kwaliteiten zal moeten bezitten. Zo zal bij de inventariserende taak de rol van 'zelfkenner' van belang zijn, bij de opsporende taak de rol van 'speurder', bij de profilerende taak de rol van 'communicator' en ten slotte bij de taak in de nomineringsfase de rol van 'onderhandelaar'. Bij het verwerven en - zoals besproken - het voortzetten van een loopbaan springen dus vier markante rollen in het oog. De specifieke kwaliteiten die het individu als zelfstandige en zelfredzame loopbaanzoeker voor de vervulling van deze rollen zal moeten aanwenden, kunnen worden aangeduid als loopbaanverwervingskwaliteiten (LVK's). In hoeverre een individu al deze rollen moeiteloos kan vervullen, zal vermoedelijk afhangen van de omstandigheid of en in welke mate het individu bepaalde LVK's 'in huis' heeft. Een viertal LVK's zullen naar onze mening in belangrijke mate van pas kunnen komen in de onderscheiden vier fasen van het proces van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving; achtereenvolgens: (1) de loopbaanvaardigheid 'zelfkennis' voor de inventarisatiefase, (2) 'speurzin' voor de opsporingsfase, (3) 'communicatieve vaardigheden' voor de profileringsfase, en ten slotte (4) 'onderhandelingsvaardigheid' voor de nomineringsfase.

Zoals reeds kort aangegeven, is toepassing van de vier loopbaanvaardigheden echter niet exclusief voorbehouden aan de eenmalige periode die voorafgaat aan het verwerven van de eerste werkkring. Immers, na verwerving van de eerste baan zullen de vier loopbaanvaardigheden - zelfkennis, speurzin, communicatieve vaardigheden en onderhandelingsvaardigheid - van pas blijven komen in verband met het beheer en onderhoud van de verdere loopbaan, in het bijzonder daar waar het de interne of externe doorstroom naar andere werkkringen betreft. Dit continuüm is aangeduid als een 'herhaling van zetten'. Men kan het doorlopen en het herdoorlopen van de fasen van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving beschouwen als een iteratief proces.

LVK's en functie-eisen

De eigenschappen zelfkennis, speurzin, communicatieve vaardigheid en onderhandelingsvaardigheid hoeven niet per se nodig te zijn om binnen het geambieerde werk goed te functioneren. Bijvoorbeeld: de LVK 'speurzin' is noodzakelijk om goede research te verrichten bij het opsporen van een vacante functie, maar daarmee is nog niet gezegd dat deze noodzakelijk is voor het adequaat uitoefenen van de beoogde vacante functie; de LVK 'onderhandelingsvaardigheid' mag dan belangrijk zijn om de eindfase van een sollicitatie succesvol door te komen, maar daarmee is nog niet gezegd dat deze noodzakelijk is binnen de dagelijkse praktijk van de functie-uitoefening. Met andere woorden: ofschoon deze LVK's niet altijd essentieel hoeven te zijn voor optimaal functioneren *binnen* het doel (een passende loopbaan), lijken zij dat wél te zijn voor de middelen ter bereiking van dit doel (een succesvolle loopbaanverwerving). Keert men deze redenering om, dan zijn er in de praktijk situaties denkbaar dat het individu tracht een bepaalde functie te verwerven met een goed afgestemd arsenaal aan functiegerelateerde kwaliteiten (dus: geënt op de na te streven baan en de daaraan gerelateerde functie-eisen), maar dat deze verwerving stagneert of zelfs mislukt omdat hij of zij de voorafgaande oriëntatie- en sollicitatieprocedure niet goed weet door te komen wegens een gebrek aan één of meer LVK's.

Het is aannemelijk dat niet al deze LVK's in maximale mate in een en dezelfde persoon aanwezig zijn. Dat het proces van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving in een aantal gevallen pleegt te mislukken, zou dus mede toegeschreven kunnen worden aan individuele onvolkomenheden in een of meer LVK's.

1.6 Drie parameters: kunnen, willen en arbeidsmarkt

Door vele loopbaanadviseurs wordt Parsons (1909) gezien als de nestor van de loopbaanadvieswereld die reeds in het begin van de 20^e eeuw bepaalde visies had op de vormgeving van de individuele loopbaan. Op het moment van de eigen loopbaanoriëntatie acht hij het van belang te beschikken over goede zelfkennis (in de zin van capaciteiten en ambities), goed inzicht in de kansen en verwachtingen op succes in de beoogde werkgebieden alsmede de kundigheid om tevens de verbinding te leggen tussen de eigen zelfkennis en de verwachtingen.

Dit inspireert ons tot een basale analyse waarbij enige samengebundelde parameters die ons inziens essentialia zijn voor het nastreven van een voor het individu ideale loopbaan, in beeld kunnen worden gebracht. Bekijkt men deze als kernelementen bij het ontwerp van de eerste contouren van een beoogde loopbaan, dan kunnen wij drie basisparameters onderscheiden:

- | | |
|--------------|--|
| Parameter 1. | Het geheel van iemands kennis, vaardigheden, bekwaamheden en andere persoonseigenschappen. Dit geheel wordt genoemd: het 'kunnen'. |
| Parameter 2. | Het geheel van iemands ambities en motivatie. Deze worden ook wel genoemd: het 'willen'. |
| Parameter 3. | Specifieke arbeidsmarktomstandigheden. Deze zullen kortheidshalve ook wel genoemd worden: de 'arbeidsmarkt'. |

Het is aannemelijk dat ieders totaal aan kennis, vaardigheden, bekwaamheden en andere eigenschappen vrijwel altijd verschilt van dat van een ander. Het is aannemelijk dat ieders totaal aan ambities (mede als gevolg van behoeften, interesses en waarden) vrijwel altijd verschilt van dat van een ander. Daardoor zal niet iedereen warm lopen voor dezelfde soort activiteiten. Ten slotte, het is bekend dat de arbeidsmarkt bestaat uit een groot aantal arbeidsdeelmarkten, elk met eigen specifieke kenmerken, eisen en toekomstverwachtingen. Het droombeeld van dé ideale loopbaan (de carrière) verschilt dus vrijwel altijd van persoon tot persoon.

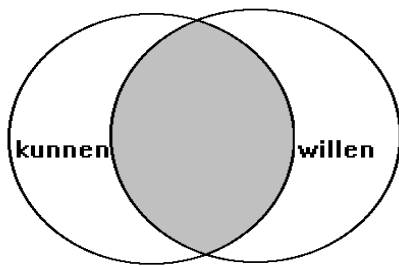
Parameter 'kunnen'

Voor het goed uitvoeren van bepaalde activiteiten moet het individu bepaalde kennis, vaardigheden en bekwaamheden bezitten. Ofwel: men moet het werk 'kunnen'. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt op basis van aanleg en verworvenheid. Bekwaamheden hebben vooral betrekking op een aangeboren aanleg (zo men wil: talenten) die het individu van jongs af aan al in zich heeft. Kennis en vaardigheden zijn vooral verworvenheden die het individu zich in de loop der tijd eigen heeft weten te maken door algemene vorming, opleiding, oefening en praktische ervaring.

Parameter 'willen'

Voorts is het bij het uitvoeren van een activiteit van belang dat het voldoening geeft, dat men er warm voor loopt, aangezien het individu een bepaald ideaal vervuld wenst te zien. Men moet het werk willen, er gemotiveerd voor zijn. Men zou ook kunnen spreken van ambitie: de gedrevenheid om bepaalde activiteiten te verrichten, activiteiten die bij het individu enthousiasme opwekken. Engelstaligen hanteren hier vaak het begrip 'drive'.

Het zal duidelijk zijn dat indien het 'willen' of het 'kunnen' ontbreekt, er geen sprake kan zijn van het - respectievelijk - gemotiveerd of bekwaam vervullen van een activiteit. Dientengevolge is er pas sprake van een activiteit die een individu in principe kan én wil, wanneer deze beide parameters elkaar overlappen. Schematisch weergegeven overlappen de - hierna door twee cirkels uitgebeelde - parameters elkaar in de grijze sector (figuur 1.6.1). Een bepaald gedeelte van het 'kunnen' en een bepaald gedeelte van de ambities vallen daar dus samen. Deze sector zou men kunnen aanduiden als de weergave van een verzameling van nastreefbare activiteiten, ofwel het 'activiteitendoel'.



figuur 1.6.1

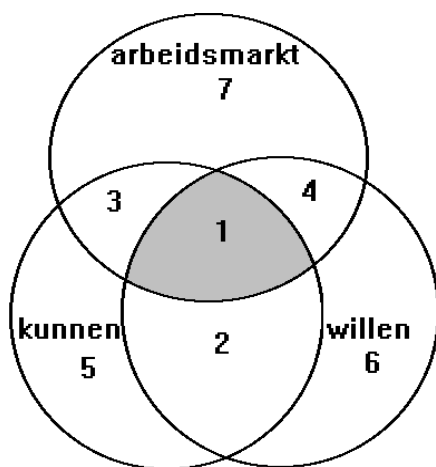
Eenzijdige beroepsoriëntatie

In extreme gevallen kan zich de omstandigheid voordoen dat een beroepsoriëntatie wordt gekozen uitgaande van slechts één subjectieve parameter met veronachtzaming van de andere subjectieve parameter. Het spreekt vanzelf dat het individu hiermee risico's neemt in de zin van een loopbaandéconfiture in de toekomst. Immers, men speculeert er onbewust op dat de andere, veronachtzaamde parameter wel zal passen in de beoogde lijn. Indien dit inderdaad zo is, mag men van een gelukstreffer spreken.

Een redelijk onschuldig voorbeeld is de dominante 'wil' van het basisschoolkind. De premature ambitie voor beroepen als politieagent, piloot, dierenarts en prinses zijn zeker niet ingegeven door het besef dat hier ook capaciteiten voor vereist zijn. Een ander voorbeeld is de beroepskeuze van sommige afstuderenden uitsluitend vanuit het 'kunnen'. Hoe specialistischer de opleiding, hoe indringender het automatisme vermoedelijk is om een werkkring na te streven waarin men zoveel mogelijk van deze markante opleidingsfacetten weerspiegeld ziet. (Na de studie tandheelkunde wordt men dus tandarts). Men kan dan slechts veronderstellen dat de ambitie voor een loopbaan in de gekozen discipline reeds manifest was vóór aanvang van de studie.

Het activiteitendoel zoals hiervoor uitgewerkt omvat alle activiteiten waarvoor het individu zowel de capaciteiten als de ambitie bezit, onafhankelijk van de omstandigheid of het individu al dan niet als gevolg hiervan een beloning ontvangt. Het streven is echter een doelgerichte loopbaanverwerving. Een loopbaan vindt per definitie plaats binnen de contouren van een arbeidsmarkt, waar de aanbieder prestaties zal verrichten voor de vrager, in ruil waarvoor de vrager de aanbieder een beloning zal verschaffen. Van de Loo (1992) spreekt in dit verband van de ontwikkeling van een 'loopbaanperspectief', dat een schakel vormt tussen het macroscopisch niveau van maatschappij en conjunctuur en het microscopisch niveau van de individuele loopbaan.

Het zal duidelijk zijn dat binnen een activiteitendoel slechts een gedeelte van de bezigheden het individu financiële baten kan opleveren, voor zover er voor deze bezigheden een arbeidsmarkt bestaat. Aan de analyse zal daarom als objectieve (derde) parameter moeten worden toegevoegd: een geschikte arbeidsmarkt. Omwille van de overzichtelijkheid, wordt deze als derde cirkel toegevoegd aan figuur 1.6.1, waardoor het Venn-diagram in figuur 1.6.2 als model wordt ontwikkeld.



figuur 1.6.2

In figuur 1.6.2 overlapt de arbeidsmarktcirkel de kunnencirkel en de willencirkel slechts in één gedeelte (segment 1) van hun overlappingsgebied (het activiteitendoel, zie eerder in figuur 1.6.1). Het grijze overlappingsgebied van alle drie parameters is nu teruggebracht tot dit segment 1 waarin kunnen, willen en arbeidsmarkt met elkaar samenvallen. Dit segment kan men recht het 'loopbaandoel' genoemd worden, dat wil zeggen die nastreefbare activiteiten waarvoor het individu de capaciteiten en de ambitie bezit én waarvoor een arbeidsmarkt bestaat. Om zo doelbewust mogelijk een loopbaan te verwerven zal het individu er goed aan doen werkzaamheden na te streven die passen binnen deze contouren. Onderzoek van Wilk, Desmarais en Sackett (1995) ondersteunt een zienswijze op werkgelegenheid - in analogie met de wet van de zwaartekracht, de 'gravitatiebenadering' - waarin individuen tijdens het arbeidzame leven trachten juist die banen op te zoeken die aansluiten op hun interesses, waarden en capaciteiten.

Naast het loopbaandoel herbergt figuur 1.6.2 nog zes andere segmenten. Aangezien niet alle segmenten situaties van betaald werk weergeven zullen de segmenten zullen hierna gemakshalve met het bredere begrip 'bezighedsposities' worden aangeduid. In de resterende zes bezighedsposities ontbreken er één of meer parameters, met alle consequenties van dien. Omwille van de volledigheid van de analyse, verdienen al deze posities een afzonderlijke korte bespreking.

- | | |
|---------------------|---|
| Bezighedspositie 1. | Het door het individu na te streven loopbaandoel, zoals hierboven reeds beschreven. Het loopbaandoel is dus slechts een onderdeel van het totale activiteitendoel. |
| Bezighedspositie 2. | Zoals reeds besproken congrueren hierin bepaalde capaciteiten en ambities, doch voor deze bezigheden zal geen arbeidsmarkt bestaan. Binnen dit segment 2 vallen ongehonoreerde vrijwilligersactiviteiten en hobbybezigheden. Populair gezegd zou men dit segment kunnen |

betitelen als het ‘hobbydoel’. Per definitie vormt dit tezamen met het loopbaandoel het reeds besproken activiteitendoel.

- Bezigheidspositie 3. Hierin vallen gehonoreerde bezigheden waar het individu weliswaar de capaciteiten voor heeft en waarvoor ook een arbeidsmarkt bestaat, maar waarvoor de ambitie ontbreekt. Degenen die in dit segment 3 een werkkring verwerven, kunnen na verloop van tijd klagen over saaiheid en eentonigheid.
- Bezigheidspositie 4. Hier betreft het een gehonoreerde bezigheid die het individu vurig ambieert en waar een arbeidsmarkt voor bestaat. Echter, het individu mist in feite de capaciteiten om de bezigheid uit te oefenen. Degenen die desondanks een werkkring in dit segment verkrijgen, kunnen worden geconfronteerd met een - naar hun gevoel - onbeheersbare hectiek, het gevoel steeds maar achter zichzelf aan te lopen.
- Bezigheidspositie 5. Het individu is in staat een ongehonoreerde bezigheid uit te oefenen waarvoor op de arbeidsmarkt geen vraag bestaat. Het doet dit werk evenwel zonder motivatie en dus tegen wil en dank.
- Bezigheidspositie 6. Het individu ambieert een ongehonoreerde bezigheid waar overigens geen arbeidsmarkt voor bestaat, doch zou niet in staat zijn de bezigheid uit te voeren.
- Bezigheidspositie 7. In wezen wordt in segment 7 de arbeidsmarkt aangeduid die zich manifesteert buiten de capaciteiten én buiten de ambities van het individu. Een werkkring in deze sector zou voor het individu ronduit rampzalig zijn. Het is de arbeidsmarkt waarop anderen functioneren.

Met nadruk wordt gewezen op de omstandigheid dat deze visualisering in zeven segmenten het capaciteiten- en ambitiepatroon van één individu in zich herbergt. Voor ieder individu zal de visualisering dezelfde zijn, doch de aard en het gehalte van de ‘inhoud’ zullen verschillen.

Parameter ‘arbeidsmarkt’

Na meting en verkenning van de twee parameters (‘kunnen’ en ‘willen’), zal ook de derde parameter, de arbeidsmarkt, door het individu kritisch verkend behoren te worden. Van belang is het - zowel in macroscopische als microscopische zin - nauwgezet volgen van tendensen in de samenleving en het pogen de invloed van deze tendensen in te schatten op de vraag- en aanbodverhoudingen in verscheidene arbeidsdeelmarkten. Het individu kan trachten zich een beeld te vormen van de toename, de afname of het constant blijven van de structurele vraag in bepaalde arbeidsdeelmarkten - zoals reeds weergegeven in paragraaf 1.3 - door voor deze tendensen een open oog te hebben en te houden.

1.7 Beheersing van de ingezette loopbaan

Verwerving van een eerste werkkring betekent tevens dat de eerste stappen in de loopbaan worden gezet. Het spreekt vanzelf dat de ideale loopbaan nog lang niet is bereikt, laat staan dat men al kan terugzien op een echte carrière. Vandaar dat het proces van loopbaanverwerving niet bij het veroveren van een werkkring ophoudt. Een nieuwe baan betekent niet automatisch dat men die tot in lengte van dagen behoudt. In de loop der tijd kunnen omstandigheden van velerlei aard deze positie veranderen.

In paragraaf 1.5 bespraken wij reeds de studie van Bruce (1996) over het verschijnsel loopbaan-cyclus en loopbaanwisselingen. Hij voegt hier evenwel aan toe dat loopbaangebeurtenissen een bereikt loopbaanevenwicht (*career equilibrium*) kunnen verstoren, en het individu zal dan wederom streven naar een nieuwe situatie van loopbaanevenwicht. Bruce (1996) meent dat een typisch begin van een loopbaanwisseling zich aandient zodra het individu gaat beseffen dat een loopbaangebeurtenis zal plaatsvinden. Hij beschrijft daarom een dynamisch vierledig proces waarin (1) de voorbereiding tot een loopbaangebeurtenis (*career event preparation*) de weg bereidt en het individu prepareert op (2) een loopbaangebeurtenis (*career event*). De loopbaangebeurtenis leidt tot (3) een periode van aanpassing aan de verandering (*transition adaptation*) die op haar beurt, indien succesvol, leidt tot (4) een loopbaanevenwicht (*career equilibrium*). Dit loopbaanevenwicht blijft bestaan totdat het individu anticipeert op de volgende loopbaangebeurtenis en de cyclus weer in begint.

Echter, Bruce (1996) merkt op dat niet elke loopbaanwisseling zich door deze algemene cyclus laat verklaren. Hij noemt twee primaire variaties in deze cyclus. De eerste variatie is dat een loopbaangebeurtenis soms zonder waarschuwing plaatsvindt en dat daardoor de voorbereidingsfase (ad 1) wordt omzeild. Plotselinge bedrijfssluitingen, ernstige ziekte of ongeluk, en ontslag zijn sprekende voorbeelden. Bovendien verschilt het vermogen om een komende verandering aan te voelen van individu tot individu. Sommige mensen zijn hierop nu eenmaal onvoldoende alert. De tweede variatie doet zich voor indien een aanpassing aan de wisseling (ad 3) niet succesvol verloopt en niet leidt tot een loopbaanevenwicht. Soms is het individu niet in staat om zich voldoende aan te passen aan de rolvereisten die de nieuwe baan stelt. Dit kan ertoe leiden dat de hoeveelheid werk te veel blijkt te zijn of dat het soort werk onuitvoerbaar is. In andere gevallen kan precies het tegenovergestelde gebeuren: mensen merken dat ze in posities zitten waar hun capaciteiten en talenten onvoldoende benut worden. In navolging van French, Caplan en Harrison (1982) constateert Bruce (1996) in dit verband dat mensen zich in situaties van zowel overbelasting als onderbenutting niet 'op hun plaats' kunnen voelen in hun rol. In dat geval zal het individu zich vrijwillig gaan voorbereiden op een nieuwe loopbaangebeurtenis (bijvoorbeeld uitkijken naar een nieuwe baan) of gedwongen worden tot een nieuwe loopbaangebeurtenis (bijvoorbeeld degradatie of ontslag). De structuur van de loopbaanwisselingscyclus geeft dus aan dat mensen blijven doorgaan met aanpassen of zoeken naar verandering totdat een periode van relatieve kalmte is bereikt.

Loopbaangebeurtenissen

De introductie van het begrip 'loopbaangebeurtenis' geeft een bijzondere extra kijk op loopbaanvraagstukken tegen de achtergrond van de in paragraaf 1.4 aangeduide procestheorieën. De factor tijd, die zo kenmerkend is voor deze theorieën, is dus niet alleen bepalend voor de door Super en Thompson (1979) genoemde 'beroepskeuzerijpheid', maar ook voor het zich verwacht of onverwacht voordoen van significante gebeurtenissen. In paragraaf

1.1 werd reeds gewezen op een interactie van de loopbaanlevenssfeer met de bio-sociale en de relationele levenssfeer. Ook Van de Loo (1992) merkt op dat het niet zozeer fasen zijn die de loopbaanontwikkeling bepalen, maar leeftijd- en niet-leeftijdsgelaten gebeurtenissen afkomstig uit verschillende domeinen van de 'life space'. Hij gebruikt de indeling van Baltes, Reese en Lipsitt (1980) die deze gebeurtenissen categoriseren in (a) normatieve leeftijdgebonden gebeurtenissen en invloeden (zich voordoend op een bepaalde leeftijd bij een groot aantal personen binnen een cultuur, bijvoorbeeld schoolovergangen, kiesgerechtigheid), (b) normatieve historisch gebonden gebeurtenissen en invloeden (normatief in de zin van algemeen geldend voor mensen in een bepaalde cultuur en in een bepaald tijdvak van de geschiedenis, bijvoorbeeld Tweede Wereldoorlog, Praagse Lente, de crisisjaren), en (c) niet-normatieve gebeurtenissen (zich vaak onverwachts voordoend zoals ziekte, ontslag, overplaatsing). Loopbaanfasen bestaan volgens Van de Loo (1992) dus niet uit zichzelf maar bij de gratie van significante levensgebeurtenissen, zowel op macroscopisch als microscopisch niveau. Ook Leinberger en Tucker (1991) benadrukken – zoals eerder in paragraaf 1.4 bij de bespreking van de procestheorieën aan de orde is gekomen – het belang van de invloed van sociale structuur en sociale gebeurtenissen op de levensloop en daarmee op de loopbaan.

Centripetale en centrifugale bewegingen

In het kader van verschuivingen in loopbaanposities kunnen, uitgaande van figuur 1.6.2, twee bewegingen worden onderscheiden:

1. Centripetale bewegingen vanuit perifere bezigheidsposities naar het loopbaandoel (segment 1). In alle gevallen voegt zich aan de bezigheidspositie één ontbrekende parameter toe, zodat de positie zich vervolmaakt tot het loopbaandoel. Besprekenswaard zijn bewegingen vanuit de segmenten 2, 3 en 4 naar segment 1.
 - a. Vanuit segment 2: vrijwilligerswerk zet zich om in betaald werk. Zo kan bijvoorbeeld een hobby veranderen in plezierig betaald werk.
 - b. Vanuit segment 3: het eentonige en saaie werk keert zich ten goede omdat een of meer (bijvoorbeeld onverwachte) motivatiecomponenten hun intrede doen.
 - c. Vanuit segment 4: het hectische werk krijgt een positieve wending omdat een of meer essentiële kundigheden worden toegevoegd (bijvoorbeeld het verkrijgen van specifieke additionele kennis, het aanleren van bepaalde vaardigheden), zodat men tegen de taken opgewassen raakt.
2. Centrifugale bewegingen vanuit het loopbaandoel (segment 1) naar perifere bezigheidsposities. In alle gevallen valt één van de parameters – om wat voor reden dan ook – weg, zodat het loopbaandoel afbrokkelt. Besprekenswaard zijn bewegingen vanuit segment 1 naar de segmenten 2, 3 en 4.
 - a. Naar segment 2: het plezierige, betaalde werk valt – om wat voor reden dan ook – weg en het individu komt terecht in soortverwant vrijwilligerswerk.
 - b. Naar segment 3: in het plezierige werk valt voor het individu de motivatie weg en het werk mondt uit in eentonigheid en saaiheid. Zoals eerder beschreven, kan dit de typerende terugval zijn naar een burnt-out situatie.
 - c. Naar segment 4: het individu kan zo langzamerhand het plezierige werk niet meer goed aan. Het werk vereist gaandeweg andere en nieuwe kennis en vaardigheden, die het individu (nog) niet beheerst. Hierin kan een gevaar voor overwerktheid of

stress schuilen. Een tijdige bijscholing van het individu zou bijvoorbeeld een afglijden naar segment 4 kunnen helpen voorkomen.

Voor zover na te gaan, hebben wij een soortgelijke visualisering van deze drie parameters (zoals in figuur 1.6.2 hierboven) in de loopbaankundige literatuur nog niet kunnen aantreffen.

Loopbaanankers

Pas in een eerste werkkring doet het individu concrete werkervaring op. De 'lessen' die het individu kan putten uit deze opgedane werkervaring kunnen een voorname plaats hebben in een proces van regelmatige herinventarisatie door het individu. Schein (1996) introduceerde in de tweede helft van de zeventiger jaren hiertoe het begrip 'loopbaananker', dat volgens zijn definitie drie facetten van iemands zelfconcept inhoudt: (1) de zelf waargenomen talenten en capaciteiten, (2) de zelf waargenomen elementaire waarden en (3) het geleidelijk ontwikkelde gevoel voor motivatie en behoeften, voorzover dit alles betrekking heeft op de loopbaan. Pas als het zelfconcept gestalte krijgt, functioneert het als een stabiliserende kracht. Vandaar de metafoor van het 'anker', waarin die waarden en motieven liggen opgesloten die het individu niet zal willen opgeven indien het voor de keuze wordt gesteld. Loopbaanankers kunnen zich dus pas geleidelijk ontwikkelen zodra het individu werk- en levenservaringen opdoet. Aanvankelijk onderscheidde Schein (1978) een vijftal typen loopbaanankers, hier ontleend aan beschrijvingen door Schein (1996), Schein (2001) en Paffen (1994).

- Managementcompetentie. Mensen met dit anker hebben sterk de behoefte in een organisatie leidinggevend en aansturend bezig te zijn en willen de mogelijkheid te hebben door te groeien naar een positie waarin deze bekwaamheden nog verder kunnen worden ontwikkeld. Zij zijn minder verbonden aan een specifiek werkgebied en meer aan het aspect van verantwoordelijkheid en management. Hun succes meten zij af aan promoties, de rang en het inkomen, voor hen indicaties van de mate van verantwoordelijkheid.
- Technisch-functionele competentie. Hierbij wordt de groei gezocht in het specifieke deskundigheidsgebied van het individu, en niet zozeer in hiërarchische vooruitgang. De inhoud van het werk staat centraal. Succes is voor deze mensen meer bepaald door de feedback en de erkenning dat ze expert zijn in hun gebied.
- Zekerheid. Voor de zekerheidszoekers staat centraal datgene wat van hen verlangd wordt door de werkgever. Zo denken zij een goed inkomen, een stabiele toekomst en een goed pensioen gewaarborgd te zien door de werkgever, die zij beschouwen als de weldoener die het beste met hen voor heeft. Zij zijn meestal bereid om hun werkgevers de verantwoordelijkheid te geven voor het beheer van hun loopbaan. Overigens werden hierbij oorspronkelijk twee subankers onderscheiden: die van de economische zekerheid (zoals hier beschreven) en de geografische zekerheid (in de zin van integratie van het gezin en de werksituatie).
- Creativiteit. De mensen met dit anker bezitten ondernemerschap; zij hebben sterk de behoefte iets te creëren dat geheel van henzelf is. Ook is zelfvoortzetting en de wens tot bestendiging van hun gedachtegoed en creaties een groot goed. Zij blijven nieuwe ondernemingen aangaan en de hand leggen op nieuwe projecten. Zij zijn geobsedeerd door hun behoefte te bewijzen dat ze een bedrijf kunnen creëren.

- Autonomie en onafhankelijkheid. Deze mensen zoeken naar werksituaties die vrij zijn van dwang en verplichtingen. Zij willen vooral zichzelf zijn, dingen op hun eigen manier doen, zelf tempo en tijdsplanning bepalen en er hun eigen levensstijl en werkgewoontes op na houden. Zij kunnen zich wel vinden in de gestelde organisatorische doelstellingen, maar willen nadat de doelen gesteld zijn met rust gelaten worden. Zij kunnen niet tegen nauwkeurig toezicht.

Door het ontstaan van een grotere verscheidenheid aan functies en beroepen gedurende de tachtiger jaren maar ook door verschuivingen in maatschappijopvattingen, voegt Schein (1996) de volgende drie typen loopbaanankers toe aan de voorgaande vijf.

- Levensstijl. Dit loopbaananker heeft zich in de loop der tijd als voormalig subanker 'geografische zekerheid' afgesplitst van het loopbaananker 'zekerheid'. Aangezien het aantal tweecarrièrehuishoudens toeneemt, wordt de loopbaan steeds meer gezien als onderdeel van een groter 'life system'. Veelal moeten twee loopbanen en twee persoonlijke familiebezigheden binnen het thuisfront worden geïntegreerd in een coherent allesomvattend patroon, dat het best valt te beschrijven als een bijzondere levensstijl. Opvallend bij dit relatief nieuwe loopbaananker is het streven van het individu de verhouding werk/vrije tijd als het ware onwrikbaar te borgen. Mensen met dit loopbaananker zijn op zoek naar een bepaalde houding van een organisatie die respect voor persoonlijke en gezinszaken weerspiegelt.
- Dienstbetoon/Gedrevenheid. Dit loopbaananker tekent zich meer en meer af bij geëngageerde mensen die niet uitsluitend de behoefte voelen een adequaat inkomen te verwerven maar tevens iets wezenlijks willen betekenen in een groter geheel van zich aandienende wereldvraagstukken op het gebied van algemeen welzijn, bijvoorbeeld vraagstukken op het gebied van milieu, overbevolking, gezondheid en voedsel. Zij verlangen ernaar andere mensen van dienst te zijn.
- Pure uitdaging. Schein (1996) erkent dat er altijd al een kleine groep mensen is geweest die de loopbaan definieert in termen van het doorbreken van overmacht, het oplossen van onopgeloste problemen, en de concurrentie te slim af kunnen zijn. Voorop staat dat deze mensen zich voortdurend willen uittesten en wanneer zij hiertoe niet in de gelegenheid worden gesteld raken zij verveeld en geïrriteerd. Zij hechten daarom veel belang aan variatie in de loopbaan. Schein (1996) heeft de indruk dat deze groep groeiende is, doch hem is niet duidelijk of deze mensen in een baan aan de slag gaan met dit vooropgezette doel of dat het juist een aanpassing is aan de toenemende uitdagingen die de wereld ons biedt.

Bij een geleidelijke ontwikkeling van de loopbaan en het leven ontdekken de meeste mensen volgens Schein (1996) dat van deze acht categorieën er één specifiek dominant anker is dat zij niet wensen op te geven in een situatie waarin zij voor de keuze worden gesteld, ofschoon de meeste loopbanen verscheidene behoeften kunnen vervullen waaraan meer ankers ten grondslag liggen. Schein (1996) geeft hierbij een sprekend voorbeeld uit zijn persoonlijke ervaring:

‘Als hoogleraar kan ik mijn behoefte aan autonomie, zekerheid, technisch/functionele competentie en dienstbetoon vervullen. Ik was echter pas in staat om vast te stellen dat mijn specifieke anker dat van de autonomie was, toen ze mijn reactie peilden op de vraag of ik er voor voelde hoofd van de vakgroep te worden en of ik mij kandidaat wou stellen als decaan.’ (Schein 1996, p.2)

Met andere woorden, pas bij een verandering van baan door promotie, ontslag, verhuizing of overplaatsing worden wij geconfronteerd met ons zelfbeeld en worden wij ons duidelijker bewust van onze loopbaanankers. Ook Spijkerman (1994) wijst op het grote belang van het nemen van de juiste beslissingen tijdens zulke veelal maatschappelijk verankerde momenten van intensieve keuzevoorbereiding, door hem ‘planningsmomenten’ genoemd. Dit zijn momenten van verstrekkende, vaak niet terug te draaien beslissingen. Deze momenten dienen zich overigens niet alleen aan bij verandering van baan, bij school- of studiekeuze, keuze van de eerste werkkring, maar zelfs ook bij pensionering.

Stabiliteit van loopbaanankers

Men kan zich afvragen of gedurende het leven van het individu loopbaanankers stabiel blijven. Of zijn er verschuivingen waarneembaar van het ene naar het andere anker? Tot dusver is er te weinig longitudinaal onderzoek geweest om hierover uitsluitsel over te geven. Schein (2001) verrichtte een bescheiden longitudinaal onderzoek onder slechts vijftien van zijn panelleden, aan de hand waarvan hij vermoedt dat loopbaanankers in de tijd redelijk stabiel blijven. Onderzoek uitgevoerd door Harpaz en Fu (2002) laat zien dat hun hypothese grosso modo bevestigd wordt dat de betekenis die het individu aan zijn werk hecht in de tijd stabiel blijft. Als mensen zich meer bewust worden waarin zij goed zijn, wat zij willen en waaraan zij waarde hechten, wensen zij zich meestal aan dit zelfbeeld vast te willen houden (Schein, 2001). Voorlopig lijkt het weinige onderzoek te duiden op een zekere mate van stabiliteit van loopbaanankers in de tijd. Verder onderzoek zou wellicht een helderder beeld kunnen verschaffen.

De verdiensten van de taxonomie van Schein

Schein's loopbaanankerbenadering heeft in de loop der jaren wijdere bekendheid gekregen en vormt de basis van menig testmateriaal bij onder andere assessment centres en persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's). Feldman en Bolino (1996) formuleren een aantal in het oog springende bijdragen die Schein met zijn loopbaanankerbenadering heeft bewerkstelligd:

1. Veel beroepskeuzeliteratuur baseert zich op *veronderstellingen* omtrent de keuze voor een bepaald beroep (bijvoorbeeld: als ik op school wiskunde en natuurkunde leuke vakken vind, zou ingenieur een goed beroep voor mij kunnen zijn). In de visie van Schein daarentegen krijgt de loopbaanidentiteit pas vorm na concrete ervaringen met concrete taken, echte collega's en een reële werkomgeving.
2. Veel beroepskeuzeliteratuur neemt als criterium voor het eindpunt de selectie van een beroepsbeoefening (bijvoorbeeld: geneeskunde, rechten of acteren). Schein belicht daarentegen de variëteit van loopbaanroutes *binnen* een beroep alsmede de belangrijke gevolgen van dit subtiele onderscheid. Zo kan iemand die de wereld van de marketing betreedt technisch marktonderzoek gaan doen (het technisch/functionele anker), productmanagement uitvoeren (het managementanker) of marketingadviseur worden (het autonomieanker).

3. Verschillen in loopbaanroutes tussen individuen in *hetzelfde* beroep kunnen aldus even groot zijn als verschillen in loopbaanroutes tussen individuen in verschillende beroepen. Zo kunnen er ook overeenkomsten bestaan tussen loopbaanroutes tussen individuen in verschillende beroepen.
4. Met de uitkristallisatie van loopbaanankers kunnen loopbaankeuzen zich uiteindelijk op een redelijk voorspelbare manier stabiliseren. Loopbaanankers kunnen weliswaar veranderen, maar Schein (1978) meent dat opzienbarende veranderingen waarschijnlijk niet vaak zullen plaatsvinden.

1.8 Samenvatting van dit hoofdstuk

De centrale vraagstelling van deze studie tekent zich af: hoe kan het proces van individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving zich in de toekomst ontwikkelen? Er wordt ingegaan op het begrip loopbaan, waarin - in de Nederlandse semantiek - geen waardeoordeel over de kwaliteit van het arbeidzame leven besloten ligt. Bij het begrip 'carrière' daarentegen wordt in het Nederlandse spraakgebruik impliciet een oordeel uitgesproken over de kwaliteit van de loopbaan. De carrière schijnt dus alles in zich te hebben van een positief beleefde loopbaan. Een onderscheid kan worden gemaakt naar de objectieve en subjectieve beoordeling van de eigen loopbaan, al naar gelang de omstandigheid van wie haar beoordeelt: anderen of het individu zelf. Dit kan als gevolg hebben dat wat door het individu zelf als een echte carrière wordt gezien niet noodzakelijkerwijs zo gezien wordt door anderen, en andersom. In deze studie worden loopbaan en carrière gezien vanuit de optiek van het individu. Een loopbaanoriëntatieproces kan worden beschouwd als een bijzonder leerproces, waarbij een vertrouwd raken met specifieke vaardigheden het individu kan ondersteunen de eigen loopbaan te ontwerpen.

Aan de orde komt een aantal begrippen over de arbeidsmarkt alsmede enige beschouwingen over structurele, conjuncturele en incidentele invloeden op een arbeidsmarkt.

Om de activiteiten voor het gehele proces van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving in kaart te brengen wordt gekozen voor bestudering van de activiteiten in een aantal fasen, en vervolgens de ontwikkeling van een viertal fasen: die van inventarisatie, opsporing, profilering en nominering. Uit deze fasering kunnen een aantal loopbaanverwervingskwaliteiten (LVK's) worden afgeleid. Deze fasen doorloopt het individu echter niet eenmalig. Zij herhalen zich in het continuüm van de loopbaan.

Het vaststellen van een loopbaandoel is onontbeerlijk alvorens het individu kan overgaan tot daadwerkelijke loopbaanverwerving. Per definitie is het nu eenmaal zo dat opsporing niet kan plaatsvinden als men datgene dat men wenst op te sporen vooraf niet weet te identificeren.

Als drie belangrijke parameters voor het bepalen van een loopbaandoel worden opgesomd: (1) het 'kunnen' van het individu (dat wil zeggen de kennis, vaardigheden en bekwaamheden), (2) het 'willen' (dat wil zeggen de behoeften, interesses en waarden) van het individu, en (3) de realiteit van de arbeidsmarkt. Deze drie parameters worden in een Venn-diagram geanalyseerd. Naast het loopbaandoel als ideaal, zijn er zes andere bezigheidsposities vast te stellen, elk met eigen kenmerken. Ook moge duidelijk zijn geworden dat deze posities kunnen veranderen door centrifugale of centripetale bewegingen, waardoor loopbaanidealen - bewust of

onbewust - kunnen ontaarden in déconfitures, of andersom loopbaanmanco's kunnen worden bijgesteld naar het loopbaanideaal. Ook andere benaderingen zoals die van loopbaancyclus en loopbaanwisselingen aan de hand van loopbaangebeurtenissen komen aan de orde.

Het individu put lessen uit opgedane werkervaring en deze kunnen een voorname plaats hebben in een proces van regelmatige herinventarisatie door het individu van het willen en kunnen. Zodra na inventarisatie het zelfconcept gestalte krijgt functioneert het als een stabiliserende kracht. Besproken worden de acht loopbaanankers die ontwikkeld zijn door Schein (1978, 1996, 2001), zijnde de 'ankers' waarin de waarden en motieven van het individu liggen opgesloten.

HOOFDSTUK 2: FORMULERING VAN AANNAMES

2.1 Inleiding tot dit hoofdstuk

Zoals eerder betoogd, zullen wij trachten te verkennen hoe individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving zich in de toekomst kunnen ontwikkelen. Voor de hand liggend is dat deze studie zich plaatst tegen de achtergrond van de huidige wereld van het werk uitgaande van de huidige verhoudingen tussen werkgever en individu, in het begin van de 21^e eeuw. Een verkenning van loopbanen in de toekomst kan niet los worden gezien van de loopbaan van nu. Als uitgangspunt voor deze verkenning zullen wij in dit hoofdstuk een aantal aannames formuleren die zich baseren op de loopbaan van nu, nadat wij ons tevens een beknopte globale blik gegund hebben op de loopbaan van vroeger (in paragraaf 2.2).

Wij stellen ons voor de volgende aannames te formuleren, en deze te beargumenteren in de aangeduide paragrafen:

- De studie beperkt zich tot de Nederlandse situatie (paragraaf 2.3).
- Een verandering van de samenleving in haar algemeenheid (paragraaf 2.4).
- Een verschuivende verantwoordelijkheid voor de inrichting van de loopbaan van werkgever naar individu (paragraaf 2.5).
- Een betere voorbereiding verschaft een betere loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving (paragraaf 2.6).
- Niet zelden bereidt het individu zich onvoldoende voor op een deugdelijke loopbaanoriëntatie (paragraaf 2.7).

2.2 Een globale blik op het verleden

Sinds de mens bestaat heeft de mens gewerkt. De geschiedenis van het werk is in menig historisch document en tevens in op het werk toegespitste historische studies (o.a. Van der Ven, 1965) belicht. Reeds eerder werd betoogd dat een loopbaan niet mogelijk is zonder werk. In dit kader is een historische studie naar het ontstaan en de ontwikkeling van de loopbaan voorstelbaar. Thema's zoals: 'Wanneer in de historie kan men spreken van het ontstaan van een loopbaan of zelfs een carrière?', 'Welke factoren hebben daaraan bijgedragen?', 'Hoe heeft de loopbaan zich door de eeuwen heen - gedurende geschiedkundige tijdvakken - ontwikkeld?' lijken boeiend om te bestuderen en vervolgens te bundelen tot boekwerken en dissertaties. Hoe interessant ook, het zou echter te ver voeren om deze onderwerpen systematisch te behandelen in deze studie, die zich vooral richt op een verkenning naar de toekomst van de loopbaan. Dat neemt niet weg dat enige globale terugblik zinvol is. De periode van na de Tweede Wereldoorlog krijgt hierbij bijzondere aandacht aangezien hierin het ethos van de 'lifetime employment' hoogtij vierde, een fenomeen dat wij thans nog steeds hier en daar kunnen waarnemen. Doch laat ons eerst een korte terugblik werpen op het verdere verleden.

De oertijd

Volgens Van der Ven (1965) hebben in de oertijd de menselijke bewegingsuitingen (spel, dans, muziek en arbeid) een eenheid gevormd, en al vroeg moet de arbeid zich daaruit los hebben gemaakt toen de mens overging tot het maken van werktuigen; het werktuig geeft daarbij uitdrukking aan een rationaliteit, die het zekere kenmerk is van de aanwezigheid van een arbeidsbesef. Hij veronderstelt dat de mens het onderscheid tussen zelfstandige arbeid en arbeid in ondergeschiktheid aan een ander al in een vroeg cultuurstadium bewust is geworden, waarbij bijvoorbeeld een deel van de buit van jacht of visserij moest worden afgestaan aan een ander of aan de collectiviteit. Ook onvrijwillige dienstbaarheid of slavernij is in vele culturen voorgekomen. In het oude Hellas bijvoorbeeld heerste volgens Van der Ven (1965) een overwegend aristocratische cultuur die voor allerlei soorten van huisarbeid van slaven gebruik maakte. In uitzonderingsgevallen, wanneer er hoge eisen werden gesteld, maakte men gebruik van vrije handwerkers, aan wie het magisch charisma of een bijzondere bescherming der goden werd toegeschreven.

'Er is dus wel een zekere taakverdelende specialisatie opgetreden, aanvankelijk wellicht op deze wijze, dat specialisten 'vrijgestelden' werden, die dus de 'gewone' arbeid niet meer behoeften te verrichten, maar onderhouden werden door de gemeenschap aan welke zij dan hun kunstvaardigheid ter beschikking stelden. Uit het aan de gemeenschap toegewijde beroep kan zich daarna dan een zelfstandig bedrijfje ontwikkelen.' (Van der Ven 1965, pp.29-30)

De pre-industriële periode

In de pre-industriële periode was het niet eenvoudig de scheidslijn te trekken tussen betaald en onbetaald werk. Onvrijwillige arbeid zoals bij slavernij, feodale structuren en dwangarbeid enerzijds, en vrijwillige arbeid in landbouw, veeteelt, handel, ambacht en landsdienaarschap anderzijds, speelden door elkaar heen. Volgens De Korte (1997) hadden mensen geen banen, 'ze deden klussen en leefden in overgrote mate van het land en men werkte zoveel en zolang als nodig was om in het eigen onderhoud te voorzien' (Schöttelndreier, 1997, p.55). De levensvatbaarheid van het huishouden vormde de doorslaggevende prioriteit, en allen die deel uitmaakten van het huishouden moesten worden ingeschakeld om dit doel te bereiken; ieder lid van het huishouden had eigen taken die zich gewoontegetrouw vestigden en er was geen apriorisme dat betaalde arbeid een verheven vorm van werk was (Pahl 1988).

Malcolmson (1998) stelt vast dat een reguliere fulltime baan in de pre-industriële periode niet de norm was. De mensen hadden eigenlijk geen baan; ze deden werk (Page, 1999). Pahl (1988) constateert dat het ter beschikking stellen van de eigen arbeidskracht in ruil voor een loon in die tijd zelfs werd gezien als een ernstig verlies van de eigen onafhankelijkheid, zekerheid en vrijheid. Niet zelden waren het dan ook armlastigen en kanslozen die zich gedwongen zagen zichzelf voltijds te verhuren aan een werkgever. Zo signaleren Beers en Bakker (1990) dat zich tijdens de 18^e eeuw bij Vereenigde Oostindische Compagnie voornamelijk armen uit de steden, weeskinderen, paupers, buitenlanders en mensen uit tuchthuizen als 'ongekwalificeerde dienaren' aanmeldde (Van der Does, 2000).

De Middeleeuwen

Reeds in het Middeleeuwse gildesysteem zijn echter al kenmerken van loopbaansystematiek te ontwaren. 'Gilden waren verenigingen van ambachtslieden (meesters) of kooplieden, die van de overheid het monopolie kregen hun bedrijf uit te oefenen' (Bouman, 1962, pp.41-42). Door het monopolistische karakter van de beroepsuitoefening ontkwam de jongeling die een vak wilde leren er niet aan om aansluiting te zoeken bij een meester. In eerste instantie begon

men als leerling (veelal intern ten huize van de meester) zich het vak eigen te maken, om vervolgens na enige jaren gezelschap te worden. Gezellen en leerlingen konden geen gildelid zijn maar vielen wel onder de bepalingen van de gildeorganisatie. Een gezelschap kon pas meester worden na afleggen van de 'meesterproef'. Niet iedere gezelschap kon meester worden. Er bestond een numerus clausus voor toetreding tot het gilde.

De industriële revolutie

Met de industriële revolutie deed de industriële periode haar intrede. Een belangrijke ontwikkeling was dat de locatie van bepaalde soorten werk verschoof en voortaan plaatsvond in daartoe ingerichte centrale werkplaatsen en fabrieken, waar machines ter beschikking stonden. En daarmee ontstond tevens een strikte scheiding tussen de wereld van werk en het privéleven, door Kanter (1977) genoemd 'de mythe van de gescheiden werelden', twee domeinen die elkaar niet konden en mochten overlappen (Ashforth, Kreiner en Fugate, 2000). Volgens menige hedendaagse historicus was een even belangrijke drijfveer van de industrialisatie de behoefte aan beheersing van snelheid en kwaliteit van werk (Nolan, 1999). De Korte (1997) constateert dat de industrialisatie het leef- en arbeidsproces van werknemers drastisch deed veranderen: 'werknemers kregen beperktere, helder afgebakende taken, verloren het overzicht over het gehele productieproces, werden door de inrichting daarvan van elkaar afhankelijk en kregen vaste werktijden' (Schöttelndreier 1997, p.55).

De periode vóór met de periode na de industriële revolutie vergelijkend, doet Page (1999) duiden op de enorme verschillen in werkgewoonten en werkgedrag: de pre-industriële werkactiviteit werd gekenmerkt door persoonlijke reputatie, familiebindingen en sterke interpersoonlijke relaties, terwijl de activiteit in de periode vanaf de industriële revolutie vooral werd gekenmerkt door routine, structuur en grootschalige onpersoonlijke relaties. Er voltrokken zich ook veranderingen op het gebied van kennis. Iellatchitch, Mayrhofer en Meyer (2001) constateren dat zich in de 19^e eeuw een radicale verandering voltrok: je sociale status werd in toenemende mate bepaald door je werk, en het feit of je al of niet werkte werd niet meer bepaald door je sociale status.

Tijdens de industriële periode kreeg de vaste baan met daaraan gekoppeld de vaste werkgever haar vaste vorm. De 'baan' verkreeg voor het eerst zijn onwankelbare pendant: de werkgever. Schöttelndreier (1997) noemt de vaste baan het organisatieparadigma van de maatschappij. In navolging van De Korte (1997) kenmerkt zij de vaste baan door een opsomming van een aantal significante zekerheden, namelijk een vast contract, vaste werktijden en een vaste functie-inhoud omschreven in een uitgebreide functieomschrijving. De werkcultuur was dus gebaseerd op taakverdeling: het product of de dienst was het einddoel, en het individu werd een nauwkeurig beschreven deeltaak toevertrouwd. Bij de vaste baan hoorde dus een vaste werkplek, een vast inkomen met jaarlijkse vaste periodieke verhoging en vele vaste sociale zekerheden. En ten slotte: er ontstond een heldere gezagsverhouding tussen werkgever en werknemer. En daarmee verschoof de beheersing van het werk naar een nieuw soort ondernemers die werkers betaalden voor hun tijd, en niet voor hun product (Nolan, 1999).

Zestig jaren

Tijdens de jaren zestig van de 20^e eeuw kende Nederland een zogeheten overspannen arbeidsmarkt. Nederland had toentertijd een zogeheten 'arbeidsreserve' van ruim 30.000 mensen, waarin meegeteld de categorie mensen die men tegenwoordig als AAW/WAO'er zou kenschetsen (CBS, 1964). De totale Nederlandse bevolking bedroeg tijdens dat decennium

ruim 12 miljoen. Het aantal aanbieders op de arbeidsmarkt was ontoereikend om aan de steeds grotere vraag naar personeel te kunnen voldoen. Arbeid was relatief schaars. Dit bracht met zich mee dat vele bedrijven en instellingen er alles aan deden om potentiële werknemers voor zich te winnen.

Logischerwijs stelden werkgevers daarom geen hoge functie-eisen. Zij waren bovendien inschikkelijk als het kwaliteitseisen betrof met betrekking tot de vereiste vooropleidingen. In het algemeen was het opleidingsniveau van de gemiddelde Nederlander nog niet zo hoog als tegenwoordig. Zoals eerder in paragraaf 1.3 weergegeven, was de beroepsbevolking in de jaren zestig voor ongeveer 5 procent hoger-opgeleid, in de tachtiger jaren steeg dit getal naar ongeveer 15 procent (CBS, 1982) en in 2002 was dit opgelopen naar ruim 27 procent (CBS, 2003).

Teneinde werknemers voor langere tijd voor zich te kunnen behouden werd in de zestiger jaren een voor die tijd ruimhartig salaris- en loopbaanbeleid gevoerd in de zin van jaarlijkse loonsverhogingen, bijzondere opleidingen en promotiekansen. Van de werknemer werd daartegenover kennelijk ijver, plichtsbetrachting, loyaliteit en vanzelfsprekende braafheid verwacht. Niet alleen de organisatiestructuur was helder, er bestonden ook geen misverstanden over de huidige en toekomstige plaats van de werknemer; de belofte dat het een vaste baan betrof - weliswaar niet schriftelijk, maar toch heel nadrukkelijk gegeven - zorgde ervoor dat medewerkers gingen beseffen dat hun eigen langetermijnbelangen bijzonder nauw waren verbonden met het wel en wee van de organisatie op lange termijn (Hiltrop, 1996). Door de sterke piramidisering van organisaties kreeg ook het begrip 'baan' een andere betekenis. Met het begrip 'baan' werd eerder de positie (dus de plaats in het hiërarchieke stelsel) dan de activiteit zelve aangeduid. Werknemers gingen hun identificatie vooral ontleen aan hun positie, hun functiebenaming. Haarfijne functieomschrijvingen werden ontwikkeld waarin gedetailleerde opsommingen van de verwachtingen van de werkgever werden vastgelegd. Bovendien ontwikkelde menige personeelsafdeling omvangrijke loopbaanpaden waarin een specifieke serie van banen werd voorgespiegeld die kon leiden tot klimmen op de hiërarchieke organisatieladder (Page, 1999).

Het was dan ook in de jaren zestig dat in Nederland de 'lifetime employment' verheven leek te zijn tot hoeksteen van de arbeidzame samenleving. Hoe langer de loyale werknemer bij een en dezelfde werkgever ijver, plichtsbetrachting en toewijding ten toon spreidde, des te imposanter de loopbaan werd beschouwd. Tijdens de loopbaan was er nauwelijks horizontale mobiliteit (afgezien van enig jobhoppen aan het begin van de loopbaan) en de verticale mobiliteit verliep via stabiele, voor alle betrokkenen bekende patronen; de carrière werd bepaald door onderwijskwalificaties in combinatie met anciënniteit (Meijers, 2000). Opvallend in deze oude sjablonen van traditioneel loopbaanbeleid waren de initiërende rol van de werkgever en de afwachtende rol van de werknemer. De werkgever beschreef de functie, legde de taken op, beloonde, beoordeelde en bevorderde. In feite bepaalde de werkgever de loopbaan van de werknemer, een prerogatief dat toentertijd volgens laatstgenoemde vanzelfsprekend aan eerstgenoemde voorbehouden was. Uitloop-, overplaatsings- of promotiemogelijkheden werden uitdrukkelijk door de chef uitgestippeld en verwoord. De houding van de werknemer was over het algemeen die van dociele volgzzaamheid. Nederland had over het algemeen te maken met één kostwinner per gezin. De kostwinner was als regel de man; de vrouw richtte zich vooral op (ongehonoreerde) huishoudelijke zorgtaken.

'Het beroep functioneerde daarmee voor mannen, en via hen ook voor hun echtgenotes, als een kerktoren; het gaf richting en identiteit. Dat gold in horizontale richting doordat het een onderscheid met andere beroepen mogelijk maakte. In verticale richting betekende het dat duidelijk was wat men via de beroepsarbeid bijdroeg aan de behoeften van de samenleving. Het beroep gaf daarmee een duidelijke sociale rol' (Meijers en Van de Laarschot, 1998, p.9).

Paternalisme

Tot in de jaren zeventig waren de arbeidsverhoudingen in Nederland in feite overzichtelijk; werkgevers hadden (grotendeels) met één type werknemer te maken: mannen die fulltime werkten (Dijkman en Van de Mortel, 2000). Hele gezinnen waren daardoor uitsluitend afhankelijk van het inkomen van deze kostwinner. Niet uitgesloten is dat deze omstandigheid veel heeft bijgedragen aan de opkomst van de gedachte dat de werkgevende organisatie de ultieme verantwoordelijkheid had de werknemer van de wieg tot het graf te verzorgen. Een geslaagde carrière werd veelal beschouwd als een geslaagde uiterlijke loopbaan, ofwel een cumulatie van tientallen jaren ordentelijk en vlijtig presteren voor die ene werkgever, waarbij steeds - qua verantwoordelijkheid en beloning - kleine stapjes omhoog gemaakt konden worden in het gezagsgetrouwe en veilige bastion der hiërarchie. Whyte (1956) duidde dit stereotype werknemer aan als 'the organization man'. Kanter (1989) spreekt in dit verband van de 'bureaucratische loopbaan'. Van Emmerik (1991) noemt dit het 'lineaire concept', een cumulatief proces van stapje voor stapje omhoog komen in de eigen organisatie. Arthur en Rousseau (1997) beschrijven de traditionele betekenis van de geslaagde loopbaan als 'een cyclus van beroepsmatige bevorderingen' welke aanduiding volgens hen uitsluitend voorbehouden was aan beroepen die onderhevig zijn aan een formele hiërarchische progressie, zoals managers en vakspecialisten. Bij het koperen, zilveren of soms gouden jubileum fungeerde de vergulde dasspeld, vulpen of het fraaie horloge met inscriptie, plus niet zelden de toekenning van een onderscheiding, als stoffelijke blijk van waardering voor langdurige trouwe dienst. Kortom, de loopbaan van de werknemer voltrok zich veelal onder de 'vaderlijke' vleugels van de werkgever, de schutspatroon.

In deze cultuur werd na indiensttreding het verdere loopbaandoel en de verdere loopbaanmarsroute van het individu dus in feite bepaald door de werkgever. De werkgever baseerde zich daarbij hoofdzakelijk op de bevindingen uit eigen waarneming. De expliciete sterke en zwakke zijden (het 'kunnen') van de werknemer waren de capaciteiten die de werkgever afleidde uit de eigen observaties en interpretaties. Dit had tot gevolg dat de inventarisatie van capaciteiten, vaardigheden en bekwaamheden zich beperkten tot zichtbare kundigheden (ofwel: 'performed abilities'), dus die kundigheden die vereist waren voor het behoorlijk uitoefenen van de functie. Andere evidente, sluimerende of zelfs verborgen capaciteiten kwamen niet uit de verf, aangezien deze nu eenmaal niet werden verlangd voor de uitoefening van de functie waarin men was aangesteld. Waarnemingen op het gebied van de ambities (het 'willen') van de werknemer deden dus eigenlijk nauwelijks ter zake. Kennelijk gold het adagium: 'al datgene wat men goed kan, vindt men ook plezierig om te doen' (goed kunnen = graag willen). Hoe meer de werknemer kon, des te beter deze was en des te eerder kwam deze in aanmerking voor bevordering naar een hogere functie. Niet zelden was er veronachtzaming en zelfs onbegrip voor de ambities (het 'willen') van de werknemer. Initiele voorbestemmingen en beroepskeuzen van jonge mensen werden tevens gemaakt - en zelfs bedisseld - door ouders, leerkrachten en pedagogen, bij voorkeur gestereotypeerd op basis van de zich manifesterende capaciteiten van het kind. (Jantje kan goed met zijn handen werken, hij moet maar timmerman worden. Marietje is zo secuur, zij moet maar typiste worden). In dit

verband is illustratief het onderscheid dat Hogan en Blake (1999) maken tussen de 'reputatie' (vanuit het perspectief van een toeschouwer) en de 'identiteit' van het individu (vanuit het perspectief van de actor).

Overigens kunnen wij tegenwoordig hier en daar in de arbeidzame samenleving nog restanten van dit traditionele denken aantreffen. Glebbeek (1993, p.43) constateerde al dat 'in een wereld van headhunters, assessment centres en informatienetwerken, alsmede van bemoeizuchtige bedrijfsschappen en beroepsverenigingen, er een reële kloof bestaat tussen wat iemand feitelijk kan en waartoe dit individu door anderen in staat en gerechtigd wordt geacht.'

Loopbaanconcepten en het verleden

Interessant is om de vier loopbaanconcepten (de lineaire, specialistische, cyclische en transitoire concepten), zoals besproken in paragraaf 1.2, in het kort te bezien tegen de achtergronden van enige hier besproken tijdvakken in het verleden.

Men kan zeggen dat de lineaire loopbaan tijdens de pre-industriële periode slechts was te bespeuren bij individuen die functies vervulden binnen de krijgsmacht, het openbaar bestuur en de clerus. In de wereld van de economische bedrijvigheid was er toen nauwelijks sprake van lineaire progressie, met uitzondering van de korte verticale hiërarchische structuren tijdens de bloei van het gildewezen en vervolgens bij de leidinggevende echelons van, overigens schaarse, grote compagnieën zoals de Vereenigde Oostindische Compagnie. Met de industriële revolutie, haar centrale werkplaatsen, haar vaste banen en haar afgebakende taken ontstond een markante gelaagdheid in leidinggevende en toezichthoudende echelons. Met ingang van de industriële revolutie kon de lineaire loopbaan zich in de economische samenleving breeduit ontwikkelen tot dé species van het genus loopbaan in de gloriejaren van de 'lifetime employment' gedurende de jaren zestig van de 20^e eeuw.

De specialistische loopbaan heeft sinds mensenheugenis al bestaan. In elk tijdvak waren er in de arbeidzame samenleving individuen die zich bezig hebben gehouden met het ontwikkelen en verdiepen van hun expertise. Tot de periode van de opkomst van de gilden was er echter nauwelijks sprake van enige systematische professionalisering. Uitzondering hierop was het ontwikkelen van wetenschap onder anderen door zelfstandige denkers, geestelijken binnen de muren van kloostergemeenschappen en de universiteiten als centra van wetenschapsbeoefening. Voor wat betreft het economische leven: ten tijde van de gildestructuur werden ambachtelijke specialismen echter organisatorisch - en tevens hiërarchiek - gebundeld. Opmerkelijk bij het ambachtelijke gildewezen was dat het zowel het lineaire als het specialistische loopbaanconcept in zich herbergt. Ofschoon niet iedere gezelschap meester kon worden, vond promotie echter vrijwel uitsluitend plaats op basis van de mate van specialisme en werd niet zozeer gekeken naar leidinggevende kwaliteiten. Specialisme boezemde gezag in. Tegenwoordig is de beperkte hiërarchische organisatie van menig specialistisch adviesbureau - stagiair, medewerker, vennoot - in grote trekken nog steeds vergelijkbaar met het gildesysteem. Bovendien heeft tegenwoordig een aantal beroepen in een bepaalde mate nog steeds de eerdergeschetste gildeachtige kenmerken. Een advocaat mag zonder toegelaten te zijn tot de balie namens een rechtspartij geen geding voeren; een accountant mag zonder in het beroepsregister te zijn ingeschreven geen officiële verklaringen over de financiële jaarrekening van een organisatie afgeven. Met de opkomst van de industriële revolutie en het verdwijnen van de ambachtsgilden lijkt de specialistische loopbaan ogenschijnlijk verdrongen te worden door de lineaire loopbaan. Menig specialisme, tot dusver

veelal belichaamd in één en hetzelfde individu, werd in feite verkruid over een groot aantal kleinere deelhandelingen dat door afzonderlijke individuen en machines werd verricht. Deze individuen waren behendig in het verrichten van de deelhandeling maar hadden geen overzicht over het totaal, met als gevolg de introductie van superviserende structuren in een hiërarchiek systeem. De specialistische loopbaan werd daarmee echter niet verdrongen, zij is minder spectaculair geworden.

De historie geeft ons weinig aanknopingspunten om het concept van de cyclische loopbaan in de samenleving te ontwaren met als kenmerkende eigenschap de progressie in persoonlijke ontwikkeling in plaats van progressie in hiërarchie of specialisme. Weliswaar is de brede uitbouw van een persoonlijke ontwikkeling van oudsher door menige universiteit gestimuleerd en hebben wetenschap en cultuur menige 'homines universalis' voortgebracht, maar buiten de wetenschaps- en de contemplatieve wereld zijn in de historie weinig voorbeelden aan te wijzen van arbeidzame levens die zich kenmerken door een cultuur waarin duidelijke periodieke wisselingen van het ene naar een ander, perifeer doch weliswaar verwant, beroepsgebied plaats vonden.

De transitoire loopbaan is daarentegen een opvallend aspect van het arbeidzame leven vroeger. Zowel binnen als buiten de autarkische leefgemeenschappen in de pre-industriële periode lijkt deze loopbaan de meest in het oog springende. Binnen de autarkische leefgemeenschap kan men denken aan veelzijdig werk in de zin van uiteenlopende klussen in en rond huis en haard die met de dag konden wisselen, en daarbuiten aan de externe dagloner die zich voor steeds wisselende opdrachtgevers en werkzaamheden beschikbaar stelde. De industriële revolutie lijkt een zekere 'stroomlijning' aan te brengen waardoor het individu zich steeds meer ging toeleggen op één afzonderlijk stuk gespecialiseerde deelarbeid vele jaren lang. De transitoire loopbaan lijkt hierdoor - vooral in de ontwikkelde landen - naar de achtergrond te verschuiven. In de achterliggende jaren zestig van de 20^e eeuw lijken mensen die een transitoire loopbaan doorliepen hier en daar zelfs te worden beschouwd als mislukkelingen die geen lijn aan hun leven gaven en gedoemd waren tot 'twaalf ambachten en dertien ongelukken'. Kennelijk werd nauwelijks beseft dat er nu eenmaal ook individuen bestaan - met een avontuurlijke geest - die grote voldoening ontleen aan het vervullen van een serie banen die qua aard en sector niet of nauwelijks met elkaar samenhangen.

Nu een globale terugblik is geworpen op loopbanen in het verleden, zullen wij thans overgaan tot de beargumentering van de aannames als eerder besproken.

2.3 Aanneame I: Beperking tot de Nederlandse situatie

Loopbanen worden overal ter wereld, in allerlei soorten samenlevingen, doorlopen. Niet zelden hebben regionale culturele waarden, zeden en gewoonten invloed op loopbanen in diverse landen. In sommige samenlevingsculturen kunnen bijvoorbeeld factoren als oligarchische netwerken, nepotisme, komaf, prestige van vooropleiding relevant zijn om de loopbaan gunstig te laten verlopen, in sommige gelden gerontocratische principes, in andere kunnen meritocratische factoren de boventoon voeren. Voorts kan er sprake zijn van individualistische en collectivistische culturen. Bijvoorbeeld, in China is men opgevoed met het 'Iron Rice Bowl' systeem; de werknemer aldaar behoort tot een strikt regionale

werkeenheid, de zogenaamde 'Danwei', een soort arbeidsbureau van de plaatselijke overheid die de personeelsdossiers in de regio beheert en bovendien de werknemer en diens familie van wieg tot graf verzorgt (Ijkel, Penne, De Weerd en Zwikstra, 1997). Voorts verschillen landen onderling in de nadruk die zij op verschillende criteria leggen om aan het begrip 'loopbaansucces' inhoud te geven. Onderzoek van Laurent (1981) laat bijvoorbeeld zien dat in de Verenigde Staten loopbaansucces vaker wordt afgemeten door het aspect 'resultaat bereiken', in Frankrijk door 'aanpassingsbereidheid bij organisatorische veranderingen', in Duitsland door 'creatieve geest', 'leeftijd', 'gezondheid', in het Verenigd Koninkrijk door 'de subjectieve mening van de beoordelaar' en in Nederland door 'de opleidingsachtergrond'.

Loopbanen en hun culturele context

Loopbaanbegeleidingsmodellen die in de Westerse culturele context zijn ontwikkeld bevatten waarschijnlijk een aantal universele elementen, maar daarnaast ook een aantal elementen die specifiek gericht zijn op de Westerse cultuur. Men mag dan niet de vergissing begaan deze cultuurspecifieke elementen zonder toetsing en empirische evaluatie klakkeloos te 'importeren' naar bepaalde regionale culturen elders in de wereld (Leong, 2002). Zo vonden bijvoorbeeld Noordin, Williams en Zimmer (2002) enige verschillen op het gebied van de loopbaanbetrokkenheid tussen Maleisische en Australische werknemers. Voorts bestudeerden bijvoorbeeld Pope, Musa, Singaravelu, Bringaze en Russell (2002) de spectaculaire interne migratie van Maleisiërs vanuit de traditionele *kampung* naar de grote stad als gevolg van de hedendaagse technologische ontwikkelingen, en wijzen op de bijzondere loopbaanbegeleidingsaspecten die hiermee samenhangen.

Sullivan (1999) wijst er bijvoorbeeld op dat het nog maar de vraag is of de procestheorieën (zie paragraaf 1.4), zoals ontwikkeld in de Verenigde Staten, intercultureel kunnen worden toegepast. De fasemodellen zijn weliswaar toegepast in andere landen, maar volgens haar waarneming spitsten deze zich vooral toe op landen (Groot Brittannië, Australië) die een aan de Verenigde Staten verwante cultuur hebben.

Ook Frankrijk lijkt een specifieke 'loopbaancultuur' te hebben. Dany (2003) deed onderzoek onder de Franse *cadres*, de categorie meest hooggekwalificeerde kaderfunctionarissen in de Franse managementwereld, zowel bij bedrijfsleven als overheid, en veelal afkomstig van de Franse *Grandes Écoles*. Zij constateert dat deze *cadres* de voorkeur geven aan behoedzaam gedrag; zij aarzelen om zich te laten leiden door hun persoonlijke preferenties. Bovendien zijn er volgens haar in Frankrijk nogal wat (geschreven en ongeschreven) regels die de toegang tot banen bepalen; de individuele speelruimte voor een radicale loopbaanverandering is daarom sterk beperkt door een tekort aan bepaalde hulpbronnen (bijvoorbeeld informatie, academische kwalificaties, aspecten die overeenstemmen met de besluitnemers). Zij stelt dat in Frankrijk met name het belang van academische kwalificaties de ontwikkeling van de grenzeloze loopbaan kan belemmeren. Ook Watts (2000) signaleert behoedzaam gedrag in de Franse arbeidsmarkt: ofschoon iedere Franse werknemer recht heeft op een uitgebreide vaardigheidentest die gefinancierd wordt door de werkgever, durft menige werknemer er geen prominent gebruik van te maken, uit vrees dat dit door de werkgever wordt geïnterpreteerd als een uiting van illoyaliteit.

Het is dus niet onbegrijpelijk dat Hampden-Turner en Trompenaars (2000) suggereren dat cultuurverschillen niet uitsluitend kunnen worden aangetroffen tussen het

geïndustrialiseerde westen en verre, exotische landen. Volgens de auteurs is uit onderzoek gebleken dat er een duidelijke culturele grenslijn loopt tussen de Noordwest-Europese cultuur (gekenmerkt door analyse, logica, systemen en rationaliteit) en de Euro-Latijnse (die meer persoonsgebonden, meer intuïtief en sensitief genoemd mag worden). Zij menen dat deze verfijning echter nog verre van afdoend is en wijzen erop dat zelfs tussen naaste burens als de Nederlanders en de Belgen significante verschillen bestaan. Vergelijkend onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau naar arbeidsoriëntatie in een aantal Europese landen laat zien dat Nederlanders weliswaar de cynische visie op arbeid - dat willen zeggen 'werk is niet meer dan alleen maar een manier om geld te verdienen' - naar verhouding vaak afwijzen, maar ook dat zij zouden ophouden met werken als zij het voor het geld niet meer hoefden te doen (SCP 2000, p.172). In het zelfde onderzoek scoort Nederland hoger dan het algemeen gemiddelde indien het gaat om de houding ten opzichte van het privéleven, in de zin van 'privéleven gaat voor' (SCP 2000, p.172). Bezien wij hoe werkrelaties zijn georganiseerd, dan concludeert Pot (1998) in zijn onderzoek dat niet verwacht kan worden dat deze wereldwijd naar elkaar toe groeien. Hij suggereert dat culturele verschillen - zelfs in een periode van mondialisering - lijken te regenereren. Santos, Ferreira en Chaves (2001) spreken zelfs van het bestaan van verschillende 'sociologische realiteiten' tussen landen en regio's, en bepleiten hiermee goed rekening te houden bij loopbaanbegeleidingprogramma's.

Landen verschillen naar hun staatsinrichting, hun welvaart en economische structuur, hun bevolkingssamenstelling en de wijze waarop de overheid in de samenleving ingrijpt (SCP, 2000). Ook bemoeilijken verschillen in wetgeving, cultuur en arbeidsverhoudingen tussen landen de implementatie van beproefde hrm-practices in andere landen (Verburg en Den Hartog, 2001). Zo wijst Van het Kaar (2002) op belangrijke verschillen tussen de EU-landen op het gebied van medezeggenschap en de opstelling van de vakbonden, maar verwacht convergerende effecten hoogstens uit de initiatieven van de Europese wetgever. In diverse landen van de Westerse samenleving is er bovendien een veelheid van cultuurinvloeden op de loopbaan van het individu, die het ons niet eenvoudig maakt een 'grootste gemene deler' vast te stellen van 'de loopbaan van de Europeaan'. Hoe de praktijk van flexibele arbeid tussen het ene en het andere Europese land verschilt kan zich dan ook voor een belangrijk deel laten verklaren door onderlinge culturele verschillen (Raghuram, London en Holt Larsen, 2001).

Ook cijfers laten zich niet altijd gemakkelijk internationaal vergelijken. Bekijkt men werkloosheidscijfers in Nederland, dan verdienen deze enige nuancering. Met 'werklozen' wordt bedoeld de officiële geregistreerde werkloosheid, die in Nederland in tegenstelling tot menig buitenland redelijk eng wordt gedefinieerd. Een gedeelte van de niet- of niet meer-actieven (o.a. VUT, WAO) zou tot een verborgen arbeidsreserve mogen worden gerekend. Zo hanteren diverse landen verschillende werkloosheidsdefinities. Om vergelijkbaarheid van hiermee samenhangende cijfers tussen landen te bevorderen hanteert de OESO in dit verband het begrip 'brede werkloosheid' (*broad unemployment*) waarin zijn opgenomen uitkeringsgerechtigden in het kader van VUT, WAO, WW en bijstand (Van Beek, 1998).

Schein (1984) benadrukt: hoezeer een organisatie ook kan trachten loopbaanpaden uit te zetten en loopbaanprogramma's te ontwikkelen, standaardisatie hiervan is gedoemd te mislukken als zij geen rekening houdt met (1) wat men in een bepaald land onder een loopbaan verstaat, (2) hoe belangrijk werk en loopbaan zijn, (3) welke soort redenen acceptabel zijn voor een bepaald soort werk en loopbaangedrag, en (4) met welke criteria

loopbaansucces wordt beoordeeld. Het ligt voor de hand dat deze problematiek des te belangrijker wordt naarmate de internationale mobiliteit toeneemt.

De bespiegelingen hierboven zijn de reden om ons in deze studie te beperken tot de Nederlandse situatie.

2.4 Aannee II: Veranderingen in de samenleving

Gedurende de afgelopen decennia zijn in de samenleving zijn voor bedrijven en instellingen de *tempo's* van veranderingen aanzienlijk toegenomen: het tempo van innovaties in producten en diensten, het tempo van verschuivingen in minimaliserende afzetmarkten en het tempo maar ook de indringendheid van communicatie.

Het Sociaal en Cultureel Rapport 2000 beschrijft in dit verband:

'De opkomst van de informatietechnologie lijkt zelfs het begin van een 'quintaire' sector te kunnen worden, waarin de klant gratis gebruiker wordt van informatie en diensten. Als deze trend zich doorzet, zal niet meer de toegang tot informatie beslissend zijn, maar de selectie uit de overvloed.' (SCP, 2000, p.608)

Weggeman (2000) beargumenteert dat als een gevolg van de huidige kennisintensivering kennis snel veroudert, niet alleen kennis in de techniek en de medische wereld maar ook bijvoorbeeld op economisch, ecologisch en sociaal-cultureel terrein; daardoor zijn mensen veel eerder aan het eind van hun professionele levenscyclus dan vroeger. Van der Heijden (2000b) constateert met name een extreme verkorting van de zogenoemde halfwaardetijd van professionele educatie: in sommige professies blijkt het bestand aan relevante expertise zelfs elke drie tot vier jaar te verdubbelen. Volgens haar lijkt het erop dat steeds meer opleiding noodzakelijk is om een hoge mate van professionele competentie te bezitten en veroudering tegen te gaan.

Veranderingen bij organisaties

Een en ander brengt met zich mee dat er zich een verandering in denken voordoet bij zowel organisatie als individu. Bekijken wij deze eerst bij organisaties. De marktdoorzichtigheid neemt belangrijk toe, maar tevens doet zich de onvoorspelbare invloed gelden van exogene incidenten die korte termijn fluctuaties - en zelfs grillige paniekreacties - op allerhande markten kunnen veroorzaken. Dat betekent dat vele organisaties nog maar nauwelijks kunnen blindvaren op de vroeger zo vertrouwde langetermijnplanning en dus nog alerter moeten inspelen op de gebeurtenissen van de korte en middellange termijn. Organisaties moeten kunnen 'meeademen' met de veranderingen in hun markt, is een veelgehoorde uitdrukking. Zij wagen zich daarom tegenwoordig niet meer spontaan aan kwantitatieve voorspellingen die de termijn van een paar jaren te boven gaan. In dit verband is de constatering indertijd van de toenmalige Senior Vice-President Wijers van The Boston Consulting Group illustratief:

'Vroeger ontwikkelden wij als adviseur samen met de bedrijven strategische plannen met een looptijd van drie tot vijf jaar. Nu hebben ze een budget voor 1 jaar en heeft het strategisch plan soms een horizon van vier maanden. Dan moet het klaar zijn. Verder reikt het economisch zicht niet meer.' (Graafsma, 2000)

Ook Van Witteloostuijn (2001) bespeurt deze tendens:

'Het is zeker waar dat bedrijven gevangen zitten in een systeem dat ze dwingt om steeds op de korte termijn te denken. In menige bestuurskamer hangt een scherm waarop je de koersen van minuut tot minuut kunt volgen. Ik kan me niet voorstellen dat dit leidt tot rustige contemplatie. De lange termijn,

en dan denk ik in termen van tien, vijftien jaar, komt niet meer in beeld. [...] Managers vereenzelvigen zichzelf met de kortetermijnwinst.' (Donker van Heel, 2001)

Dit heeft invloed op de manier waarop strategisch denken tot stand komt. Mirvis en Hall (1996) constateren dat bedrijven steeds meer afstappen van het denkbeeld dat strategie een totaalbeeld van de omgeving behoort in te houden, dat zich vertaalt in een allesomvattend actieplan en dat vervolgens van bovenaf wordt geïmplementeerd door bijsturing van afdelingen en mensen. Volgens nieuwe inzichten is strategie - aldus de auteurs - het beste te beschouwen als een gezamenlijke verwachting en een gezamenlijk doel die boven komen drijven uit de continue informatieverwerking van omgevingsfactoren, begeleid door onderling afgestemde reacties van mensen, afdelingen en de organisatie als geheel. Dus een gezamenlijk doel dat zich openbaart als een resultante van gezamenlijke verwachtingen.

Er ontstaan kortere planninghorizonnen. Hedendaagse uitdrukkingen als 'next hill thinking' en 'etappedenken' illustreren het kortetermijndenken. De hogere managers staan onder steeds heviger druk om een stabiele financiële groei te bereiken en riskeren in het geval zij tekortschieten in toenemende mate persoonlijk verlies of ontslag; zij worden verondersteld met minder steeds méér te produceren, worden daar verantwoordelijk voor gehouden en verwachten daarom meer van anderen (Useem, 1996). Dit heeft als consequentie dat de werkgever niet kan garanderen dat, wat de werkplek betreft, de individuele werknemer te allen tijde dezelfde juiste mens op dezelfde plaats zal zijn. Consequentie is dat de traditioneel zo geprezen 'lifetime employment' haar langste tijd lijkt te hebben gehad, inclusief de inherente levenslange verzorgingsgedachte. De werkgever streeft thans - meer dan vroeger - naar de juiste mens op de juiste plaats gedurende de juiste periode. Drie begrippen springen hierbij in het oog: mens, plaats en periode. Barley en Kunda (2004) wijzen erop dat gedurende de afgelopen decennia werkgevers in toenemende mate permanente medewerkers hebben vervangen door tijdelijke krachten en onafhankelijke 'contractors' (onderaannemers c.q. gedetacheerden), met het doel kosten te verminderen en flexibiliteit te vergroten. Met name de inzet van gespecialiseerde contractors is volgens de auteurs in de Verenigde Staten op explosieve wijze gestegen. Ook in Nederland zien wij bij menige organisatie toename in de uitbesteding van werk aan gespecialiseerde contractors c.q. gedetacheerden. Barley en Kunda (2004) deden een uitgebreid onderzoek onder detacheringsbureaus, contractors c.q. gedetacheerden, inhurende managers en permanente medewerkers die met gedetacheerden in een team werkten. Uit hun onderzoek blijkt dat bedrijven om de volgende redenen gedetacheerden c.q. contractors inhuren: (1) inzet van specifieke vaardigheden op het juiste moment, (2) een betere beheersing van de personeelssterkte (contractors worden beschouwd als variabele kosten), (3) inhuur en opzegging kunnen per dag plaatsvinden, (4) snellere vervulling van vacatures, ook in de minder aantrekkelijke functies en (5) minder administratieve rompslomp, en er hoeft voor gedetacheerden c.q. contractors geen doorstromings- of MD-beleid te worden ondernomen.

Wat de vaste medewerkers betreft: traditionele functieomschrijvingen lijken op grote schaal te gaan verdwijnen en plaats te maken voor functiecontracten waarbij de werknemer wordt afgerekend op eigen output. Ook Schein (1996) uit zich op vergelijkbare manier door erop te wijzen dat functieomschrijvingen tegenwoordig eigenlijk geen waarde hebben, tenzij zij een vast onderdeel vormen van een dynamisch proces van functieroulatie. Immers, beide partijen - werkgever en werknemer - hebben daar groot belang bij. Heeft de werkgever er - zoals gezegd - belang bij om gedurende de juiste perioden de juiste (dus kundige en gemotiveerde) mensen

op de juiste plaatsen te hebben; de werknemer heeft belang bij vervulling van functies waarin zowel capaciteiten als motivatie zo goed mogelijk tot hun recht komen. Om discrepanties te voorkomen, spreekt het vanzelf dat dit - in tegenstelling tot vroeger - meer bewustheid en alertheid van werkgever én werknemer vergt, ofwel een beter inzicht in de competenties van de medewerkers, ofwel in de door Mes (1997) genoemde 'menselijke boekhouding'.

Veranderingen bij het individu

Kijken wij vervolgens naar veranderingen niet zozeer bij organisaties maar bij het individu (de werknemer), dan kan men daar ook spreken van een veranderde houding jegens de loopbaan. Kwaliteit van leven, eigen ontplooiing, activiteiten en interesses, tevens buiten het werk, zijn belangrijker geworden. Hall (1996) merkt in dit verband op:

'Het voornamelijk doel in de traditionele loopbaan was hoe je je stand kon ophouden en niet wou onderdoen voor de burens; nu huldigt het individu de mening: 'ik moet mijn eigen leven leiden.' (Hall 1996, p.6)

Het is niet onrealistisch te veronderstellen dat dit tot belangrijke gevolgen kan leiden voor de huidige generatie nieuwkomers op de arbeidsmarkt. Nieuwe en oude loopbaansjablonen lijken zich bij deze arbeidsmarktbetreders willekeurig door elkaar aftekenen. Enerzijds speelt bij hen de gedachte waarmee zij zijn opgevoed: de traditionele ouderlijke wijze raad van 'flink je best doen, dan kom je boven drijven' en 'zoek vooral een stabiele en gerenommeerde werkgever', maar anderzijds het realisme van de huidige tijd waarin zelfs stabiele en gerenommeerde werkgevers een continuïteit van het dienstverband niet kunnen garanderen. Nogmaals, dit alles manifesteerde zich tot voor kort (anno 2001) tegen de comfortabele en 'veilige' achtergrond van een krappe arbeidsmarkt zodat het dientengevolge niet onbegrijpelijk is dat het individu een onverwacht kortcyclisch afvloeiingsgedrag niet deert. Koppelt men hieraan de verschijnselen van de snelle opkomst van de dubbele carrières en de toenemende zelfredzaamheid, dan is het niet onlogisch dat het denken over loopbanen vooral wordt overheerst door een streven naar hoge 'kwaliteit van leven', zowel in het werk als privé.

'Nederland is een consumptiemaatschappij geworden met een 'zuidelijk' tintje. Het lijkt erop dat pas in de tweede helft van de jaren tachtig afscheid werd genomen van een sober consumptiepatroon. [...] Na de crisis van begin jaren tachtig, culminerend in het doemdenken van die tijd, kreeg de economie rond 1984 nieuwe impulsen en steeg het vertrouwen onder de bevolking dat de welvaart zou blijven. De yup en de tweeverdiener deden hun intrede. De uitgaven voor de vrije tijd stijgen na 1985 en de uithuizigheid stijgt na 1990. In het huidige levensgevoel neemt de zuidelijke wijze van 'beleven en genieten' een centrale plaats in.' (SCP, 1999, p.225)

Met deze kwaliteit van leven wordt dus bedoeld een leven waar vooral de voldoening ('het genieten') centraal staat. Dat laat zich vertalen in een optimale balans tussen werk en privéleven, een baan waarin men zich qua kennis en vaardigheden verder kan ontwikkelen, een prettige werksfeer, en zich thuis voelen op het werk. Adagia uit het oude arbeidsethos zoals 'je moet ook bereid zijn de dingen te doen die minder leuk zijn', 'je moet door de rijstebrijberg heen eten' en 'als je geduld hebt, komt jouw tijd nog wel' lijken nauwelijks nog van deze tijd. De huidige nieuwkomer op de arbeidsmarkt wenst dat er op korte termijn uitdagingen zijn, de cultuur moet bevallen, er moet waardering zijn, maar er moet ook ruimte zijn voor 'fun'. Het feit dat menige Nederlandse pasafgestudeerde vooral in de ons achter liggende periode van de krappe arbeidsmarkt (1997-2001) besloot nog niet onmiddellijk te gaan werken maar in plaats daarvan eerst een aantal maanden te gaan 'rugzakken' en iets van de wereld te zien, kan tegen deze achtergrond begrepen worden. In deze houding schuilt een zekere vorm van opportunisme; een goede kans die het pad kruist wordt aangegrepen, wordt getoetst aan de eigen 'enjoyment'-criteria en vervolgens wordt naar bevind van zaken beslist. Dat betekent dat

menige nieuwkomer vooral op zoek is naar een werkgever die bereid is deze componenten van voldoening zoveel mogelijk te verschaffen. Het individu verwacht dit eveneens in zekere mate in de secundaire arbeidsvoorwaarden weerspiegeld te zien en zal zoveel mogelijk streven naar een geïndividualiseerd 'cafetariapakket' waarin flexibele omruil van onderdelen mogelijk moet zijn (bijvoorbeeld meer studieverlof ruilen tegen minder kerstgratificatie). Ook in het geval dat het individu de uitoefening van een zelfstandig beroep verkiest zal vermoedelijk een infrastructuur worden geschapen waarin deze voldoening zo veel mogelijk tot haar recht komt.

Vinken, Ester, Van Dun en Van Poppel (2003) verrichtten een pilotstudie onder bijna 1000 Nederlandse jonge mensen tussen de leeftijd van 16 en 40 jaar (N=961) naar de manier waarop jonge Nederlandse mensen zich voorbereiden op hun arbeidzame leven. De studie laat zien dat zij redelijk tevreden zijn over de toekomst in het algemeen en hun arbeidzame leven in het bijzonder. Zij kijken in eerste instantie uit naar een baan met een stimulerend werkklimaat en in secundaire zin naar een goed salaris. De hoger-opgeleiden prefereren betekenisvolle waarden in het werk (zoals promotiekansen, het nemen van initiatief, iets kunnen bereiken, verantwoordelijkheid en de mogelijkheid om de eigen kwaliteiten te benutten), maar ook materiële waarden (zoals salaris en vakantiearrangementen). Een belangrijke constatering van de auteurs is dat bij de groep jongeren het werk weliswaar nog centraal in hun leven staat maar voor hen minder belangrijk is dan de andere domeinen des levens zoals gezin, familie, vrienden en vrije tijd. In het bijzonder de twintigers in de groep zijn van mening dat zij de baas zijn van hun eigen toekomst. Hun toekomstbeeld lijkt hybride: enerzijds geloven de twintigers dat hun arbeidzame leven maakbaar is en anderzijds zijn zij bereid om hun carrièrewensen aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Al met al stellen Vinken *et al.* (2003) vast dat dit cohort jonge Nederlandse mensen, dat zich geconfronteerd ziet met een veelheid van opties en overstapmogelijkheden, en dat niet een sterke expliciete visie op het arbeidzame leven heeft, is opgegroeid in een klimaat waarin zijzelf echter nauwelijks geconfronteerd werden met enige sociaal-economische tegenslag van betekenis. De auteurs constateren dat de vaardigheden van deze groep jongeren om hieraan - met het oog op de inrichting van hun loopbaan - adequaat het hoofd te bieden nog nimmer op de proef zijn gesteld ten tijde van een grote sociaal-economische malaise. Wij zien echter dat wij thans (anno 2005) in Nederland een laagconjunctuur beleven die zich begin 2002 heeft ingezet. De achter ons liggende periode van laagconjunctuur is echter nog te kort en het is nog te vroeg om een zekere hardnekkigheid te kunnen vaststellen, maar wij sluiten niet uit dat de door Vinken *et al.* (2003) aangeduide testcase zich bij dit cohort thans voor het eerst kan voordoen.

Hieruit kan worden afgeleid dat zich heden ten dage steeds meer nieuwkomers op de arbeidsmarkt aandienen met een verwachtingspatroon waarin enerzijds een gerenommeerde en stabiele werkgever past en anderzijds grote individuele ruimte moet zijn ingeruimd voor individueel 'genieten', zowel in het werk als privé. Menig individu zal in de praktijk gewaar worden dat er een werkgever is die grote inzet en toewijding verlangt, maar het individu zal de bereidheid bij die werkgever in dienst te treden toetsen aan de eigen criteria van 'enjoyment' en 'fun'. De drang naar meer persoonlijke ontplooiing lijkt het te winnen van de traditionele loyaliteit. Deze afweging noopt het individu tot het uitzetten van een eigen loopbaankoers en het trekken van een eigen lijn, een 'weelde' aan individuele loopbaanverantwoordelijkheid

waar de vorige generaties nog niet zo mee vertrouwd waren en waar vermoedelijk nog niet iedere huidige arbeidsmarktbetreder veel raad mee weet.

Invloeden vanuit het arbeidsmarktgesternte

Tot slot een korte beschouwing over het arbeidsmarktgesternte die bij bovenstaande beschouwing nog onbesproken is gebleven, maar wel degelijk een modererende invloed kan hebben. Het ligt namelijk voor de hand dat de bereidheid van de werkgever om zijn potentiële werknemer in dit alles tegemoet te komen groter zal zijn naarmate de arbeidsmarkt krappere is. Een bijzonder verschijnsel dat zich hierbij zelfs kan voordoen is het spontaan opbreken van de arbeidsrelatie door het individu in situaties waarin het individu meent in de baan onvoldoende korte termijn 'enjoyment' te ondervinden. Wijzigt daarentegen de vraag-aanbodverhouding op de arbeidsmarkt zich en dient zich een ruimere arbeidsmarkt aan, dan zal de werkgever vermoedelijk minder inschikkelijk zijn in het honoreren van eerdergeschetste verlangens van het individu. Men kan zich afvragen wat bij neerwaartse conjuncturele omslag de markthouding van de nieuwkomer op de arbeidsmarkt zal zijn. Tijdens de omslag zijn er twee groepen nieuwkomers: (1) individuen die met hun opleidingen bezig zijn, die reeds tijdens het gunstige arbeidsmarktgesternte de 'interessante studie' hebben gekozen en al of niet hebben besloten wat ermee te doen, en (2) individuen die nog een opleiding gaan kiezen. Doordat de eerste groep dan merkt dat de marktaansluiting niet zo soepel gaat als ze zich hadden voorgesteld, zal misschien een aantal wensen worden bijgesteld teneinde de kansen op het verwerven van een baan niet te verminderen. Ook mensen die al in banen zitten zullen dan wellicht wat inschikkelijker zijn ten aanzien van hun wensen. Het is denkbaar dat de tweede groep de conjuncturele aspecten sterk zal laten meewegen in de studiekeuze; zij gaan in de verruimde arbeidsmarkt wellicht zoeken naar beroepen die de minste tik hebben opgelopen van de neergang en besluiten vervolgens een studie in die richting te ondernemen. Zo kunnen zich dan vooral bij die beroepen, waaraan een gespecialiseerde studie ten grondslag ligt, zogeheten (eerder in paragraaf 1.3 besproken) 'varkenscyclusproblemen' gaan voordoen.

2.5 Aanneمة III: Verschuivende verantwoordelijkheid

Uit veel Anglo-Amerikaanse en Nederlandse literatuur kan worden afgeleid dat de verantwoordelijkheid voor de inrichting van de loopbaan steeds meer verschuift van de organisatie naar het individu en dat menig individu besluit tegenwoordig de regie van de loopbaan steeds meer in eigen hand te nemen (o.a. Leinberger en Tucker, 1991; Hall, 1996; Hall en Mirvis, 1996; Arnold, 1997; Arthur en Rousseau, 1997; Herriot en Pemberton, 1997; Brousseau *et al.*, 1997; LDC, 1997; Nicholson, 1997; Watts, 1998; Fournier, 1998; Arthur, Inkson en Pringle, 1999; Fulmer en Gibbs, 1999; Joosse, Galama en Verhoeff, 1999; Thurow, 1999; Cohen en Mallon (1999), Altink en Bos, 2000; Van der Heijden, 2000b; Kuijpers, 2000; Robbins, 2001, CSED, 2001, Cooper, 2005).

Fournier (1998) constateert dat de nieuwe loopbaanvormen in een drietal aspecten afwijken van de traditionele.

- (1) De nieuwe loopbaan heeft een grilliger verloop. Deze is discontinu en ongeordend, zij kent radicale verschuivingen (tussen werkgevers, sectoren en werksoorten) en zij vervangt promotie door ontwikkeling in de breedte en functieverrijking.

- (2) Er wordt beargumenteerd dat individuen niet langer op nieuwe aanbiedingen van de werkgever kunnen gaan zitten wachten (Arthur, 1994; Guterman, 1991); zij moeten voor hun loopbaan zelf verantwoordelijkheid nemen en initiatieven ontplooien.
- (3) De nieuwe loopbaan doet de vastgestelde en 'verstikkende' scheidslijnen vervagen die vroeger bestonden tussen werk en niet-werk, tussen werksoorten en werkgebieden, en tussen organisaties (Arthur, 1994; Kanter 1989).

Zoals al geschetst in de vorige paragraaf is bij het individu een toenemend bewustzijn voor de kwaliteit van de loopbaan waar te nemen, en een groeiende behoefte om deze kwaliteit mede te beïnvloeden. Meer dan vroeger streeft men naar meer ontplooiing van eigen interesses en het zoeken naar werkomgevingen waar deze interesses kunnen gedijen. Menige werkgever tracht als 'loopbaanfacilitator' aan deze behoefte tegemoet te komen, door uit het human-resourcesmanagement meer input en creativiteit te putten.

Welke factoren zouden in Nederland ten grondslag kunnen liggen aan deze verschuiving van de loopbaanverantwoordelijkheid naar het individu? Een viertal factoren springt in het oog, factoren die overigens in een bepaalde mate interdependent kunnen zijn: (1) invloed van de ervaringen van de voorgaande generatie, (2) periodieke afslanking is een normale handelwijze geworden, (3) de sterke opkomst van de dubbele carrières, en (4) de toenemende zelfstandigheid en zelfredzaamheid van het individu.

Ervaringen van de voorgaande generatie

Bezien wij de eerste factor: de invloed van de ervaringen van de voorgaande generatie. Niet zelden spiegelen jonge loopbaanzoekers zich aan degenen die reeds jarenlang een loopbaan hebben. In bijzondere gevallen gaat dit zelfs zo ver dat een loopbaanidool (bijvoorbeeld een gerespecteerde captain-of-industry, politicus, wetenschapper of artiest) en diens carrièreverhaal als lichtend voorbeeld dient. De samenleving is een symbiose van verschillende generaties. De grootouders van de huidige arbeidsmarktbetreders waren veelal grootgebracht in een tijdperk van spaarzaamheid en oppassendheid. Gedoeld wordt op de grote economische wereldcrisis in de jaren dertig van de 20^e eeuw. In menig gezin moest elk dubbeltje worden omgedraaid, en in de daarop volgende Tweede Wereldoorlog waren het bovendien lijfsbehoud en kammernis om het dagelijks bestaan die de boventoon voerden.

Het waren de grootouders die na het einde van de Tweede Wereldoorlog vervolgens de imposante wederopbouw van het land bewerkstelligden. Deze grote inzet, ijver en toewijding hadden als gevolg dat in Nederland in de zestiger jaren een voorspoedige economische groei ontstond, een groei die zij tijdens hun leven nooit eerder hadden gekend. Het leverde hun het bewijs dat inspanningen wel degelijk konden leiden tot concrete welstand en welvaart. Deze generatie spiegelde hun kinderen (de zogeheten 'babyboomers', de generatie geboren tussen medio jaren veertig en medio jaren zestig; dus de ouders van de huidige generatie jongeren) voor dat de kans op de verwezenlijking van een echte carrière daarom vooral kon worden vergroot door de werkgever of het beroep een maximum aan inzet, ijver en toewijding te gunnen. Dit kon immers bevorderingen in rang, hiërarchiek niveau en inkomensniveau met zich meebrengen. In wezen was de lineaire loopbaan bij eenzelfde werkgever of in eenzelfde beroep het meest verheerlijkte loopbaanconcept. In hoeverre men geslaagd was in de loopbaan kon vrij nauwkeurig gemeten worden aan de hand van de relatieve hoogte van de sport van de ladder waarop men zich bevond.

Er was uiteraard ook sprake van specialistische loopbanen, maar deze vielen nauwelijks op. In een aantal gevallen kwamen deze slechts aan de oppervlakte indien er sprake was van een gedurfde stelling, een spectaculaire vinding of een opvallende genezing.

Met dit model en de lessen hieruit groeiden aldus de kinderen van deze grootouders (de naoorlogse generatie, de 'babyboomers') op en vonden veelal de weg naar hun loopbaan. In de loop van de jaren zeventig doemden tijden van laagconjunctuur op. In het begin van de jaren tachtig werd Nederland – evenals vele andere Westerse landen – geconfronteerd met een hoog werkloosheidscijfer dat toe te schrijven was aan de recessie als gevolg van energiecrisis (Ester, Román en Vinken, 2002). Tijdens de jaren tachtig en negentig manifesteerde zich bij menige organisatie het massaontslag, een fenomeen dat de babyboomers in hun loopbaan nog niet hadden meegemaakt. Hun was, mede door hun eigen ouders, een redelijk onbezorgd arbeidzaam leven van opwaartse mobiliteit voorgespiegeld. Menige babyboomer werd voor het eerst in zijn leven – hetzij zelf, of in de naaste omgeving – geconfronteerd met afvloeiing, werkloosheid en andere onaangename discontinuïteiten in het loopbaanpatroon. Bij de opgroeiende jonge generatie van vandaag was tot medio de negentiger jaren het verschijnsel werkloze vader, moeder, oom of tante niet onbekend. Het is niet ondenkbaar dat afslankingsoperaties onder de 'babyboomers' de argwaan tegen de oude vertrouwde, door Mes (1997) genoemde 'zorgcultuur van organisaties' heeft aangewakkerd. Immers, menige werknemer heeft 'blauwe plekken opgelopen' waardoor de personeelsafdeling van menige organisatie kennelijk niet meer lijkt te worden gezien als zorgzame hoedster van het sociale belang, doch als tegenpartij waarvoor men op zijn hoede moet zijn. Buitenhuis (1999) constateert:

'Op dit moment zit een naoorlogse generatie aan het hoofd van de BV Nederland. Een groep bestuurders die in de moeilijke jaren is opgegroeid en zuinigheid en behoudzucht tot in de vezels meedraagt. De economisch mindere jaren tachtig hebben ook de generatie daarna voorzichtig gemaakt.' (Buitenhuis 1999, p.13)

De Nederlandse arbeidsmarkt is gedurende de afgelopen twintig jaar dramatisch veranderd (Ester, Román en Vinken, 2002). Het is daarom niet onlogisch dat zich in de houding van de babyboomergeneratie tegenover de arbeidsmarkt een wijziging ging aftekenen. Niet langer had onvoorwaardelijke loyaliteit jegens de werkgever het primaat, integendeel, het stuur van de eigen loopbaan wilde men zo veel mogelijk zelf ter hand gaan nemen en houden. De Amerikaanse auteurs Leinberger en Tucker (1991) beschrijven deze generatie als 'the new individualists', in tegenstelling tot 'the organization man' zoals Whyte (1956) de ouders (dat wil zeggen: vooral de vaders) hiervan beschreef. Leinberger en Tucker (1991) hebben het werk van Whyte (1956) voortgezet door zowel de loopbanen van 'the organization men' als die van hun zonen en dochters ('the new individualists') te bestuderen. Hieruit worden contrasten tussen beide generaties zichtbaar gemaakt, vooral op het gebied van loopbaanpaden, waarden en levensstijlen. In Nederland zien we soortgelijke contrasten opkomen. Van Hoof (2001) schetst dat arbeid, zorg en vrije tijd – problemen die lange tijd als privéproblemen van werkende vrouwen werden gezien – in rap tempo publieke problemen zijn geworden, als gevolg van de wensen van het individu om werk en privéleven beter op elkaar af te stemmen. Volgens hem is de scheiding tussen het domein van betaalde arbeid en de overige levensgebieden steeds vloeiender.

Het is niet ondenkbaar dat het advies van de huidige babyboomers aan de huidige jongeren inhoudt het stuur van de loopbaan vooral niet uit handen te geven en bij voorkeur op zoek te gaan naar een prestigieuze organisatie waar men zo min mogelijk onderhevig is aan risico's van afvloeiing en waar men tevens zelf enige invloed kan uitoefenen op de vormgeving van de loopbaan.

Deze factor verklaart mogelijkwerwijs het eerste zoekgedrag van menige pasafgestudeerde in de richting van grote bekende bedrijven in Nederland. De toptienlijst van ideale werkgevers voor Nederlandse studenten wordt gedomineerd door Nederlandse multinationale ondernemingen (Universum, 1999a). De pasafgestudeerden wensen voor deze bedrijven te werken omdat zij succesvol zijn, aan hen voortgaande opleidingsmogelijkheden kunnen verschaffen en tevens goede referenties zijn voor toekomstige loopbaanmogelijkheden (Universum, 1999a). Het Dutch Graduate Survey 2000 (een jaarlijks door KPMG Ebbinge in samenwerking met Universum uitgevoerd onderzoek) geeft hetzelfde beeld: het grootste percentage ondervraagde studenten (25 procent) wil een carrière starten bij een multinational van nationale oorsprong (KPMG Ebbinge, 2000).

Afslankingen: een normale handelwijze

Dat brengt ons op de tweede factor (de periodieke afslanking is normale handelwijze geworden) die zich als een afzonderlijke factor aftekent uit de geschetste ervaringen van de voorgaande factor. De vele spectaculaire afslankingsoperaties die menige organisatie vanaf de jaren tachtig zo grootscheeps uitvoerde zijn niet zelden ontaard in een beleid van stelselmatige anorexia. Mes (1997) constateert dat in eerste instantie de hoop leefde dat een afslankingsoperatie eenmalig was, maar al snel groeide het besef dat grotere inkrimpingen terug zouden keren en dat 'stroomlijningsoperaties' een vast onderdeel van het managen zou worden. Een 'quality of life survey' onder 5.000 Britse managers uitgevoerd door het Britse Institute of Management/UMIST laat zien dat 61 procent van deze managers in het jaar 1997 een belangrijke reorganisatie (zoals afslanking en 'outsourcing') heeft ondergaan; als gevolg van deze veranderingen ervoer bijna tweederde van hen minder baanzekerheid en bovendien vond bij bijna de helft van deze managers een significante afname in motivatie en bedrijfsloyaliteit plaats (slechts 7 procent uitten een toegenomen loyaliteit) (Cooper, 1998). Thurow (1999) wijst erop dat afslanking zelfs een handelwijze is geworden van winstgevende bedrijven in goede tijden. Hij beargumenteert dat in het geval elders in de wereld de menskracht goedkoper is, bedrijven naar andere plaatsen zullen verhuizen en aldus hun productiekosten zullen verlagen. Voorts merkt hij op dat als nieuwe kennis oude kennis overbodig maakt, bedrijven nieuwe medewerkers zullen willen inhuren die deze nieuwe kennis reeds bezitten. Fulmer en Gibbs (1999) menen dat de meest wijze veronderstelling die het individu kan maken is om er niet van uit te gaan dat de organisatie automatisch voor de loopbaanidealen zorg zal dragen. Voorts duiden zij erop dat de loopbaan van het individu te belangrijk is om die zomaar over te laten aan de werkgever. Junggeburst (1994) wijst bovendien op een kentering die in het maatschappelijk denken plaats vindt waardoor een belangrijke verantwoordelijkheid voor succes of falen op de arbeidsmarkt bij de burger zelf komt te liggen, ofwel de opkomst van het meritocratische principe binnen onze samenleving, waarin ascriptieve vormen van succes zijn vervangen door posities die door individuen zelf zijn verworven. In de vorige paragraaf werd reeds geduid op de sterk verkorte horizons van strategische planning. Zelfs menig grootbedrijf moet tegenwoordig leven met de waan van de dag, de week, de maand, en - wellicht hooguit - het kwartaal. Een bedrijf dat het eerste kwartaal fraaie winsten behaalt, kan het kwartaal daarna onverwacht met een zwaar verlies

geconfronteerd worden. Door de popularisering van aandelenbezit en aandelenspeculatie komt de 'shareholder's value' van het bedrijf steeds meer in het centrum van de belangstelling te staan. Vaak onverwacht ziet een organisatie zich gedwongen op korte termijn de zeilen bij te zetten en dit kan vervolgens tot kortcyclische afvloeiingsacties leiden. Menige jongere beseft wel dat deze acties kunnen plaatsvinden; volgens hen hoort het kennelijk bij de risico's van het vak en met de realiteit van de voortdurend latent dreigende afvloeiing moet men leren leven, maar het lijkt hen nauwelijks te deren. Incidentele afvloeiingsacties leken in de achter ons liggende krappe arbeidsmarkt (1997-2001) slechts speldenprikken. De 'slachtoffers' van zulke afvloeiingsacties waren toen doorgaans bijzonder snel weer elders aan de slag en daarom waren deze - in tegenstelling tot in de vroegere tijden van grote werkloosheid - kennelijk weinig spectaculair.

Opkomst van dubbele carrières

Als derde factor kan niet onvermeld blijven de relatief snelle uitbreiding van de zogenoemde dubbele carrièresituaties. In de Europese gemeenschap steeg de arbeidsparticipatie van vrouwen tussen 1987 en 1997 overal behalve in de Scandinavische landen, waar het niveau al hoog lag. Bevond Nederland zich in 1987 qua arbeidsparticipatie van vrouwen onder het EU-gemiddelde (Nederland 48,8 procent tegenover EU 52,5 procent; werkende vrouwen gemeten als percentage van de vrouwelijke bevolking van 15-64 jaar), in 1997 heeft Nederland op dit punt een duidelijke inhaalbeweging gemaakt en bevindt het zich nu boven het EU-gemiddelde (Nederland 62,2 procent tegenover EU 58,3 procent) (Elsevier Almanak, 2000, p.78). Daarmee is Nederland in de arbeidsparticipatie van vrouwen geklommen van een plaats in de achterhoede naar een positie in de middenmoot (SCP, 2000). Het kostwinnershuishouden is niet langer dominant in Nederland (Keuzenkamp, Breedveld en Merens, 2000). Uit een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken blijkt dat ongeveer twee miljoen Nederlanders thans moeite hebben met hun dagindeling; het ontbreekt hen aan voldoende tijd om werk, huishoudelijke taken, zorg voor kinderen en/of ouders en vrijetijdsbesteding adequaat te combineren (Voogdt, 1999). Volgens Dijkman en Van de Mortel (2000) combineren deze twee miljoen Nederlanders arbeid en zorgtaken, maar lopen daarbij op tegen regels en gebruiken die nog stammen uit de tijd van kostwinners en huisvrouwen. Een onderzoek uitgevoerd door het Zweedse onderzoeksinstituut Universum (1999a) onder bijna 3.000 latstejaars studenten in Nederland wijst uit dat ruim 50 procent van de studenten in Nederland de 'balans tussen privéleven en loopbaan' noemen als een primair doel voor de eerste drie jaar na afstuderen. Overigens wijkt dit Nederlandse percentage met betrekking tot de 'balanszoekers' niet veel af van het vergelijkbare Europese getal, dat door hetzelfde instituut Universum (1999b) is becijferd op 55 procent. Het is aannemelijk dat ook deze omstandigheid - vermoedelijk in steeds toenemende mate - eveneens bijdraagt tot verdere verschuiving van de regiefunctie van het loopbaanbeheer van de werkgever naar het individu.

Levensgezellen zullen genooddaakt zijn steeds sterker rekening te houden met elkaars arbeidzame leven. Zij zullen moeten schipperen tussen elkaars loopbaan, de privéverantwoordelijkheden en de vrije tijd; ten aanzien van de optimalisering van deze drie domeinen zullen levensgezellen kwaliteitscriteria willen overeenkomen. Dit heeft tot gevolg dat de plek waar in eerste instantie over de contouren van de loopbaanplanning wordt onderhandeld, niet zelden verhuist van het kantoor van de chef naar de keukentafel thuis. Universum (1999b) suggereert dat menige organisatie in Europa tegenwoordig rekening houdt met privéreizen, en gezinsvriendelijke faciliteiten biedt zoals crèches en flexibele werktijden. Van Hoof (2001) spreekt van een vierhoeksverhouding tussen werkgever, werknemer, de

partner en diens werkgever. Dit betekent dat situaties, waarin zoals vroeger - in de kostwinnersamenleving - de ene levensgezel trouwhartig met de andere meeverhuisde in geval van een langere geografische overplaatsing, minder zullen voorkomen tenzij de meeverhuizende levenspartner geen gevoelige loopbaanonderbreking ervaart en de kans ziet eveneens een interessante overstap te maken. Ook indien een moederorganisatie voornemens is een individu uit te zenden voor inzet in een buitenlandse dochter- of geaffilieerde organisatie, zal de expatriëring niet meer zo vanzelfsprekend verlopen als voorheen. De studie van Universum (1999a) meldt hierover dat twee van de drie respondenten die in het buitenland willen werken dat echter niet wensen te doen gedurende de eerste twee jaar na afstuderen. Onderzoek van Harvey (1998) laat zien dat een onderschatting van het loopbaanbelang van de meeverhuizende levenspartner het animo voor expatriëring bij individuen beperkt. Daarbij mag waarschijnlijk niet worden uitgesloten dat het onzeker is of de meeverhuizende levenspartner in dat buitenland kan of mag werken. Het zou niet verwonderlijk zijn indien het hierbij niet zozeer gaat om het feit dat de levenspartner een aantal jaren afziet van werk, maar om de vrees dat na repatriëring de beroepsidentiteit gedeeltelijk verloren is gegaan en de kansen op het hervinden van werk zijn afgenomen; een potentiële werkgever zou de opvatting kunnen huldigen dat er tijdens de loopbaanonderbreking een substantiële achterstand in kennis en vaardigheden is opgelopen. Men zou daarentegen kunnen beargumenteren dat de expatriant tijdens het buitenlandse verblijf een rijk scala van nieuwe kennis opdoet. Of en in hoeverre dit van voordeel kan zijn voor de vervulling van een nieuwe baan na terugkeer in het vaderland, is niet zeker. Een studie van Osland (2000) laat zien dat een meerderheid (57 procent) van de onderzochte (Amerikaanse) expatrianten de repatriëring als 'moeilijk' beschreef, voor sommige (9 procent) was deze zelfs moeilijker dan de expatriëring. Dekker (2000) belicht dat het niet kwijt kunnen van nieuw opgedane kennis één van de belangrijkste frustraties is die van de teruggekeerde expatriant een ontevreden man of vrouw maken. Indien men na de repatriëring in het vaderland bovendien een ruime arbeidsmarkt aantreft, maakt dit de situatie voor de meeverhuizende levenspartner niet gunstiger. Niet ondenkbaar is dat door de opkomst van dubbele carriëresituaties het animo voor buitenlandse plaatsing dus zal afnemen. In de optiek van de levenssferen, zoals geschetst in paragraaf 1.1, zien wij in dit geval een duidelijke interactie tussen de relationele levenssfeer en de loopbaanlevenssfeer.

Zelfstandigheid en zelfredzaamheid

Ten slotte kan als factor worden genoemd de toenemende zelfstandigheid en zelfredzaamheid van het individu. In tegenstelling tot vroeger menen opvoeders er tegenwoordig goed aan te doen zich zo min mogelijk te bemoeien met de loopbaanaspiraties van de jongeren en wensen dat zij zo veel mogelijk hun loopbaankeuze in zelfstandigheid doen. Meijers en Van de Laarschot (1998) constateren zelfs dat ouders en docenten bang zijn om richting te geven aan het leven van hun kinderen respectievelijk hun leerlingen. Zij verklaren dit deels doordat opvoeders van alle kanten te horen krijgen dat het tempo van de veranderingsprocessen zo hoog ligt dat het overdragen van de eigen waarden en normen de aanpassingscapaciteit van de kinderen (leerlingen) vermindert. Los hiervan wordt het individu door de reeds eerder geschetste spectaculaire toename van de informatie- en communicatietechnologie steeds beter bereikbaar en kan het in principe tevens à la minute beschikken over een breed scala van actuele informatie. Met grote regelmaat wordt er een enorme vloed van feiten en meningen over ons uitgestort. Voor de verkrijging van deze informatie is men steeds minder afhankelijk van anderen. In tegenstelling tot vroeger hoeft men voor het verrichten van een aantal activiteiten er niet meer op uit. Zoals reeds in paragraaf 1.1 besproken, constateren we dat bij

menig individu de beroepsmatige activiteiten zich niet meer beperken tot de kantooruren. Die vinden ook plaats op diverse - veelal onvoorspelbare - momenten in wat traditioneel de vrije tijd heette. Er gaat een zekere vorm van zelfautarkie ontstaan, maar dat vereist tevens de kunst en de vaardigheid om beroepsmatige activiteiten en privéactiviteiten optimaal op elkaar af te stemmen.

Employability

In het licht van de hierboven geschetste verschuivende verantwoordelijkheid duikt de term 'employability' eveneens in loopbaankundige kringen steeds meer op. Ook Gaspersz en Ott (1996) hanteren het Engelse woord 'employability' omdat volgens hen in de Nederlandse taal een goed equivalent ontbreekt. Overigens delen zij niet de opvatting van menige Nederlandse publicist dat het woord een samentrekking zou zijn van 'employee' en 'adaptability', en verwijzen zij naar de omschrijving van het woord 'employable' in de Collins Cobuild English Language Dictionary (1987): 'the capability of being employed or used in a job'. Overigens bedacht Plug (1997) de Nederlandse benaming 'emplooibaarheid', herleid uit de combinatie 'emplooi' en 'plooibaarheid' (Deze term werd door de Taaladviesdienst van het Genootschap Onze Taal (1999) na een oproep in hun maandblad Onze Taal tot winnend alternatief verkozen). Voor Blom, Meijers en Den Ouden (1999) betekent het woord 'employability' in feite 'het vermogen, de eigenschap om een baan te verkrijgen en te behouden'. Onstenk en Kessels (1999) wijzen op de vaak smalle definiëring van 'employability', waarbij het lijkt alsof de beroepsinhoudelijke competenties niet of in elk geval minder belangrijk zijn. Naar hun overtuiging spelen juist inhoudelijke competenties bij dit begrip een belangrijke rol. Hier en daar neemt men tevens de Nederlandse vertaling 'inzetbaarheid' waar. Omdat het bij employability gaat om het vermogen om werk te verkrijgen, menen Gaspersz en Ott (1996) echter dat de term 'inzetbaarheid' een te passieve connotatie heeft. Bij employability gaat het inderdaad om méér dan de inzetbaarheid zelve. Van Dam (1998) stelt terecht de factoren als 'bereidheid' en 'vertoond gedrag' van het individu om zich beter en breder inzetbaar te maken aan de orde. Dik, De Gilder en Schouten (2000) gebruiken in een onderzoek voor de CNV-vakcentrale de volgende op het individu toegespitste definitie: 'het vermogen van een werknemer om inzetbaar te zijn en te blijven op een wijze die aansluit bij zijn of haar mogelijkheden en wensen'. Boom en Metselaar (2001) zien inzetbaarheid niet als synoniem voor employability maar juist als één onderdeel hiervan; immers, mobiliteits- en opleidingsbereidheid beïnvloeden de inzetbaarheid, die op haar beurt weer resulteert in een mobiliteits- en opleidingsintentie. Aangezien eveneens verlangd wordt dat het individu voor een nieuwe inzet immer terstond gereed is, lijkt de term 'duurzame paraatheid' eerder op zijn plaats. Teneinde vervolgens het belang van de wendbaarheid en de eigen verantwoordelijkheid van het individu hierbij te benadrukken, lijkt de dynamische term 'aanpassingsvermogen' beter dan de statisch aandoende term 'vermogen'. Employability zou daarom omschreven kunnen worden als het aanpassingsvermogen van het individu om de eigen kennis en vaardigheden voortdurend te revideren, te actualiseren en te veredelen met het doel duurzaam paraat te blijven voor de arbeidsmarkt (Schreiner, 1999). Deze inzet kan zijn ten behoeve van iedere passende werkgever, maar tevens vanuit de identiteit van een zelfstandige beroepsbeoefenaar ten behoeve van een scala van werkgevers of personen, of die van zelfstandig ondernemer ten behoeve van cliënten.

In paragraaf 1.2 werd 'loopbaanmanagement' gedefinieerd als: alle activiteiten die het individu verricht ten behoeve van opbouw, uitbouw, beheer en onderhoud van een gewenste loopbaan. Zo heeft employability (duurzame arbeidsmarktparaatheid) betrekking op het

aanpassingsvermogen van het individu, terwijl individueel loopbaanmanagement duidt op de activiteiten – en zo men wil: de inspanningen – die het individu ten behoeve hiervan onderneemt. Fulmer en Gibbs (1999) constateren dat de term 'lifetime employment' in feite verandert in 'lifetime employability', waar kennis, vaardigheden en bekwaamheden van het werkende individu voortdurend worden verbeterd en geactualiseerd. Dit betekent niet dat een verhoging van employability inhoudt dat de overstap naar ander werk daarom is gegarandeerd. Daarmee wordt ook weer de term loopbaan verlegd naar een tot het individu teruggebracht begrip, waarvoor – in tegenstelling tot vroeger – de werknemer tegenwoordig meer en meer sturingsverantwoordelijkheid zal hebben. Hall en Mirvis (1996) noemen deze geïndividualiseerde loopbaan de 'protean career', welke term Hall reeds in 1976 beschreef en introduceerde. (Het bijvoeglijk naamwoord 'protean' is afgeleid uit de naam van de zeegod Proteus uit de Griekse mythologie die zich in velerlei gedaanten kon veranderen). Ook hier weer: het wezenskenmerk van de 'protean career' is dus dat zij niet wordt aangestuurd door de organisatie, maar door het individu zelf. Van der Heijden (2000b) wijst erop dat dit betekent dat het individu naast een verdieping in een bepaald specialisme aandacht moet besteden aan de eigen inzetbaarheid binnen verschillende professionele gebieden, zodat een medewerker ook vaak *zelfs* activiteiten moet ondernemen waar niemand direct om heeft gevraagd, maar die bijdragen aan het vinden of creëren van nieuwe loopbaanmogelijkheden. In dit verband zijn nieuwe inzichten van Hall (2004) vermeldenswaardig. Hij verwijst naar onderzoek van Briscoe en Hall (1997) waarin naar voren komt dat de huidige nadruk op het ontwikkelen van competentiemodellen binnen menig bedrijf misplaatst kan zijn aangezien de wereld voor bedrijven gewoonweg te snel verandert om kwaliteiten van mensen te kunnen vaststellen en deze bovendien aan de hand van een vooraf bepaald arsenaal van competenties verder te ontwikkelen. Hall (2004) ziet meer nut in het ontwikkelen van zogenoemde 'metacompetenties' – dat wil zeggen een groter aanpassingsvermogen en zelfbewustzijn – omdat men hierdoor mensen van hun ervaringen laat leren en zelfstandig nieuwe competenties laat ontwikkelen.

Employabilitybeleid in de praktijk

Onderzoek van De Vries, Gründemann, Van Vuuren en Willemsen (2000) bij ruim 1000 Nederlandse arbeidsorganisaties leert ons dat eenderde van deze organisaties over een employabilitybeleid beschikt. Tevens laten zij zien dat de aandacht voor employability in de nonprofitsector veel groter blijkt te zijn dan in de profitsector; zo is in deze sector onder andere sprake van richtlijnen, taakverbreding, functieroulatie, stimulering van horizontale doorstroom en worden meer opleidingen en trainingen verzorgd.

Opmerkelijk is het onderzoek dat Dik en Van Splunder (2002) deden naar de praktijk van employability in een aantal sectoren (te weten: sociale diensten, automobielsector, zorgsector en regionale onderwijscentra) in Nederland. P&O-functionarissen – zo blijkt uit hun interviews – zijn van mening dat employability vooral een verantwoordelijkheid is van de werknemer. Ofschoon volgens de auteurs de belangstelling van werknemers voor employabilityactiviteiten zeer groot blijkt te zijn, zijn slechts weinigen onder hen actief bezig met hun employability te vergroten aangezien zij niet goed weten hoe ze dit moeten aanpakken.

Dik en Van Splunder (2002) beschrijven voorts een variëteit aan employabilityinstrumenten die door werkgevers zouden kunnen worden ingezet: scholing, stages, functieverrijking en functieroulatie. Opvallend is dat uit hun onderzoek blijkt dat in de praktijk eigenlijk alleen

maar scholing als enig instrument wordt ingezet. Belangrijke redenen hiervoor zouden zijn dat (a) scholing eenvoudig te organiseren is, en (b) er bij toepassing van de andere instrumenten angst voor productieverlies bestaat. Daarnaast kan er volgens de auteurs bij menige werkgever tevens sprake zijn van een 'sociaal dilemma': breed inzetbare medewerkers zouden in de visie van de werkgever immers snel de organisatie kunnen verlaten en de enige die daarvan dan profiteert is de concurrent. Om op dit punt medewerkers voor de organisatie beter te kunnen behouden pleiten de auteurs niet alleen voor scholing, maar ook voor verrijking van de employability door bijvoorbeeld betere functioneringsgesprekken, de ontwikkeling van een individueel loopbaanplan en de introductie van een individueel employabilitybudget voor de werknemer.

Recent is een aantal bedrijven op dit gebied echter verder gegaan en hebben een het zogenoemde Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) ingevoerd. Jeuken (2002) definieert het POP als een plan waarin staat hoe iemand zich op korte termijn gaat ontwikkelen in de huidige functie of op langere termijn in een toekomstige functie, waarmee het probeert de persoonlijke ontplooiing in het werk en de organisatiemodellen op evenwichtige wijze te combineren. Hij constateert dat medio 2002 in ongeveer 21% van het aantal CAO's in Nederland in mindere of meerdere mate aandacht wordt geschonken aan het POP. Volgens Jeuken (2002) vordert de invoering van het POP langzaam maar gestaag.

De bereidheid van werkgevers om werknemers in het kader van hun employability te steunen lijkt echter onderhevig aan conjuncturele invloeden.

‘Wanneer het goed gaat met de economie, dan buitelen werkgevers over elkaar heen om te vertellen hoeveel zij investeren in hun medewerkers. Zij vergroten de employability omdat ze daarmee denken hun medewerkers langer te binden. De arbeidsmarkt is krap en het behoud van personeel staat voorop. Maar zodra de ontslagen weer in de lucht hangen, zoals in de huidige economische recessie [najaar 2003], dan wordt het woord amper meer gehoord. Tegelijkertijd worden de bijbehorende budgetten bij enige tegenwind vaak als eerste bevroren. De arbeidsmarkt wordt immers slapper en de werkgevers hebben weer wat te selecteren’ (Horn 2003, p.48)

In dit verband is het vermeldenswaard dat in Nederland thans experimenten gaande met de introductie van een Persoonlijke Ontwikkelings Rekening (POR), een 'spaarrekening' waar persoonlijke ontwikkelingsactiviteiten uit gefinancierd kunnen worden; in Engeland en Zweden is een dergelijke regeling al op landelijke schaal ingevoerd (HCG, 2003).

Van relationele naar transactionele verhoudingen

In human-resourcesvakkringen valt regelmatig de term 'psychologisch contract'. Herriot en Pemberton (1997) schrijven deze term toe aan Argyris (1960) en definiëren hem als 'de opvattingen van de beide partijen - te weten organisatie en individu - over de wederzijdse verplichtingen die de arbeidsrelatie met zich meebrengt'. Hall en Mirvis (1996) merken op dat hierbij niet zozeer bedoeld wordt op het arbeidscontract in juridische zin, maar wijzen op de onderlinge verhouding tussen werkgever en werknemer. Zolang aan de verwachting van beide partijen wordt voldaan - in de zin van wat zij aanduiden als 'contributions' over en weer (dus de inzet van de werknemer tegenover betaling door de werkgever) - betekent de onderlinge verhouding een prima ruil en zal deze worden voortgezet. Vervolgens onderscheiden zij twee vormen van een dergelijk contract waarbij zij het onderscheid van MacNeill (1980, 1985) hanteren: de 'relationele' vorm welke stoelt op een wederzijdse verbintenis voor de lange termijn, en de 'transactionele' vorm gebaseerd op een uitwisseling van diensten en baten gedurende een korte periode. Hall en Mirvis (1996) constateren een verschuiving van het

relationele naar het transactionele contract, dat wil zeggen dat de werkgever op de loyaliteit van de werknemer mag rekenen zolang aan de verwachtingen van vandaag wordt voldaan. Buschman, directeur Europa van het executive search bureau Korn/Ferry illustreert het als volgt:

'De loyaliteit van een werkgever jegens een medewerker duurt zolang de werkgever ziet dat de medewerker een toegevoegde waarde heeft voor het bedrijf. Omgekeerd mag die medewerker verwachten dat het bedrijf waarde toevoegt aan zijn leven en carrière. Het is een wederzijds contract. Zodra een van de partijen niet meer in staat is om waarde toe te voegen aan de ander, is de loyaliteit over. Dat klinkt misschien heel hard, maar zo zit het zakelijk gezien gewoon in elkaar.' (Buschman geciteerd in Van Gelderen, 2000, p.23)

Ook hier tekenen zich duidelijke verschillen af met de 'lifetime employment', de hoeksteen van de arbeidzame samenleving gedurende de zestiger jaren.

Deze verschuiving heeft ook gevolgen voor de praktische kant van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving. Nu tegenwoordig de besluitvorming voor beroepskeuze steeds sterker in handen komt van het individu zelf, en dit reeds op relatief jeugdige leeftijd, verdienen studie- en beroepskeuze volgens Spijkerman (1994) extra aandacht als beslissingsprobleem, en velen beschouwen het zelfs steeds meer als een uitgesproken maatschappelijk probleem (vergroting van individuele beroepskeuzevrijheid in het licht van ondervonden maatschappelijke en economische belemmeringen). Mede door de hedendaagse hoge tempo's van maatschappelijke, politieke en technologische veranderingen (zie vorige paragraaf) spreekt Spijkerman liever van een 'loopbaancompetentieprobleem', nu zich steeds meer de grote vraag aandient of het individu in staat zal blijken een eigen identiteit in de arbeidswereld op te bouwen om van daaruit richting te geven aan de eigen loopbaan. Schein (1996) benadrukt dat het vermogen tot zelfanalyse, het vermogen een baan op te sporen en in te schatten hoe deze baan zich zal ontwikkelen, voor het individu noodzakelijkerwijs wezenlijke vaardigheden behoren te worden.

Ook vanuit de professionele loopbaanadvieswereld zijn dergelijke geluiden op te vangen. Watts (2000) maakt melding van een in 1999 in Ottawa gehouden internationaal symposium over 'Career Development and Public Policy: International Collaboration for National Action' en bespeurt aldaar een consensus in de opvatting dat de brede trend naar meer flexibele, zelfgestuurde loopbanen in de meest ontwikkelde landen algemeen zal zijn. Volgens hem zal ondersteuning bij loopbaanontwikkeling zich daarom niet zozeer meer richten op de vraag hoe een loopbaan te *kieszen* maar hoe een loopbaan te *ontwerpen*.

2.6 Aanneمة IV: Nut van goede loopbaanvoorbereiding

Een eerste loopbaanoriëntatieproces kan worden beschouwd als een bijzonder leerproces, waarin het jonge individu wordt verondersteld zich te *leren* oriënteren, inzicht te verkrijgen in het eigen kunnen en de eigen motivatie, en leert hoe het verwervingsproces zich voltrekt. Het is zinvol om reeds ver voor de daadwerkelijke eerste sollicitaties, bijvoorbeeld tijdens de eerste schooljaren, dit proces op gang te zetten. Greenhaus, Callanan en Godshalk (2000) wijzen erop dat het jonge individu een ontwikkelingsproces doormaakt. Zij benadrukken dat er tijd en ervaring nodig is om talenten boven te laten komen en om interesses en waarden te laten uitkristalliseren; voorts is er ook tijd nodig om meer te weten te komen van de wereld van het werk. Watts (1998) legt grote nadruk op het leeraspect bij de voorbereiding op de loopbaan.

Hij pleit ervoor om het individu al in de vroege jeugd, bij voorkeur op de basisschool, vertrouwd te maken met vaardigheden ('career management skills') die het in staat kan stellen gaandeweg de eigen loopbaan te ontwerpen. Van der Sluis (1999) duidt op de omstandigheid dat het individu - afhankelijk van de loopbaanaspiraties en de context waarin het zich begeeft - in staat is het eigen leergedrag te managen en te sturen. Meijers en Den Broeder (2000) spreken zelfs van 'loopbaanleren'. Ook zij zijn van mening dat alvast in het basisonderwijs leerlingen ervaringen moeten opdoen met de wereld van arbeid en beroep. In dit verband is het opmerkelijk dat thans in Nederland op menige instelling van middelbaar onderwijs - veelal in de derde klas, in verband met de keuze voor het 'profiel' (vakkenpakket) - aandacht wordt besteed aan loopbaanoriëntatie en -begeleiding. Echter, de scholen in Nederland hebben daarvoor geen standaardprogramma's. Aangezien zij vrij zijn om te bepalen hoe er vorm aan wordt gegeven, bestaan er aanzienlijke verschillen in het aanbod van programma's (Derksen, 2000). Het individu zou meer inzicht behoren te hebben in loopbaantheorieën en tevens in de inhoud en het proces van loopbaankeuzes. Beter begrip hiervan kan individuen helpen om voor het maken van loopbaankeuzes een cognitief kader te scheppen dat ambiguïteiten in dit keuzeproces vermindert, om beter om te gaan met de overvloedig beschikbare informatie met betrekking tot de loopbaankeuzes en om heldere criteria te verschaffen voor eigen controle op de voortgang van het keuzeproces (Sampson Jr., Palmer en Watts, 1999)

Verslag van onderzoek

'Hoe beter voorbereid men aan de start verschijnt, des te groter de kans dat men beter presteert', zo leert de wereld van de sport ons. Is een deugdelijke planning en voorbereiding van de loopbaan dus belangrijk? Van de Loo (1992) beschrijft het belang van de ontwikkeling van een deugdelijk zelfconcept en wijst op de constatering van Super (1963) dat het individu een voorkeur heeft voor beroepen, die een beroepsrol veronderstellen welke aansluit bij de voorstelling die men van zichzelf heeft. In navolging van Super benadrukken vele theoretische en empirische studies de centrale rol van het zelfconcept bij beroepskeuze en loopbaanontwikkeling. Taylor (1985) vindt een matig positieve relatie tussen de mate waarin men een uitgekristalliseerd zelfconcept heeft en het gemak waarmee een individu na het afstuderen een baan vond (Van de Loo, 1992). Schreurs (1996) wijst op haar eigen onderzoeksresultaten waaruit blijkt dat met name doelgerichtheid en prestatiegerichtheid van invloed zijn op sollicitatiegedrag. Voorts zijn in dit verband opmerkelijk de bevindingen uit een onderzoek door Holton III en Russell (1997), uitgevoerd onder 378 personen die een jaar tevoren waren afgestudeerd, dat een positieve relatie legt tussen de mate van anticipatie op en de mate van socialisatie in een bepaald soort werkkring. Afgestudeerden die op hun verworven baan hadden geanticipeerd merkten dat organisaties ontvankelijker voor hen waren, hun baan uitdagender was, zij hun werk beter aankonden, zij meer invloed hadden op de organisatie en de organisatiecultuur beter begrepen. Daarentegen meldden afgestudeerden die niet hadden geanticipeerd op hun verworven baan minder tevredenheid met de overgang, een hogere stress en meer moeite met deze overgang. Pop, Van Flier en Hummelen (1996) deden soortgelijk onderzoek onder personen met een arbeidsverleden (gemiddelde leeftijd 42 jaar) die gebruik maakten van een outplacementbureau bij het zoeken naar een nieuwe baan. Ook hier kwam naar voren dat kandidaten die een duidelijk beeld hebben van zichzelf en van de arbeidsmarkt beter in staat zijn om hun doelen te stellen en een begin te maken met het zoeken naar een functie. Volgens de auteurs zullen zij meer activiteiten ontplooiën dan kandidaten die nog in hun exploratiefase zitten en eerst het beeld van zichzelf en de arbeidsmarkt verduidelijkt moeten krijgen. Jurgens (2000) deed onderzoek onder studenten aan een universiteit in de Verenigde Staten en concludeert dat bij deze studenten

onzekerheden ten aanzien van de loopbaan door loopbaanbegeleidingsprogramma's lijken te worden gereduceerd. Zij vond tevens dat de vastberadenheid ten aanzien van de loopbaan door deze programma's lijkt toe te nemen. Onderzoek van Reed, Reardon, Lenz en Leierer (2001) wijst in dezelfde richting; dergelijke programma's doen zelfs aanvankelijke negatieve gedachten van studenten jegens de loopbaan significant afnemen. Onderzoek van Van der Sluis (2001) laat zien dat individuen die geen concrete loopbaandoelen hadden geformuleerd minder succesvol bleken te zijn in termen van prestatie- en loopbaanontwikkeling dan personen die wel ontwikkelingsdoelen voor zichzelf hadden geformuleerd. Het opstellen van bepaalde loopbaandoelen is vooral van belang in de eerste fase van de loopbaan (Van der Sluis, 2000). Samenvattend: zij die zich wel goed voorbereiden - in termen van bijvoorbeeld een helder zelfconcept, doelgerichtheid, loopbaanbegeleiding, anticipatie - lijken met meer gemak een passende baan te veroveren, lijken tegen het werk gemakkelijker opgewassen te zijn, en lijken gemakkelijker te kunnen socialiseren in het werk (Taylor, 1985; Van de Loo, 1992; Schreurs, 1996; Pop, Van Flier en Hummelen, 1996; Holton III en Russell, 1997; Jurgens, 2000).

De periode voorafgaand aan een concrete profilering op de arbeidsmarkt lijkt dus noodzakelijk om tot zo'n realistisch beeld van zichzelf te komen. Men kan hieruit afleiden dat hoe eerder het individu zich buigt over conceptuele aspecten van de eigen loopbaanplanning, des te beter het is.

Meer aandacht voor willen en kunnen

Gedurende de laatste decennia van de 20^e eeuw lijkt dus pas het besef door te dringen dat voor een weloverwogen beroepskeuze iets meer mag worden nagedacht door daarin tevens de ambities te betrekken. Butler en Waldroop (1999) constateren dat menige werkgever nog steeds in de veronderstelling verkeert dat mensen die uitblinken in hun werk vanzelfsprekend ook gelukkig zouden moeten zijn in hun werk. Ofschoon dit logisch moge lijken, wijzen de auteurs erop dat het bezit van bepaalde sterke vaardigheden niet altijd automatisch hoeft te betekenen dat het individu tevens voldoening beleeft in de uitoefening van de activiteiten waar deze sterke vaardigheden voor nodig zijn. Zo merkt Glebbeek (1993) terecht op dat niet de vaardigheden als zodanig, maar de gemotiveerdheid deze ten volle tot gelding te brengen bepalend is voor het resultaat.

Opvallend bij het traditionele denken was dus de grote nadruk die gelegd werd op de verlangde praktische capaciteiten (het 'kunnen') en de uitbouw daarvan. Deze waren veelal af te leiden uit gedetailleerde functieomschrijvingen. Wilke (1997) vestigt in dit verband de aandacht op de in zwang zijnde uitgebreide functieomschrijvingen die werkgevers er vaak van weerhouden medewerkers daar in te zetten waar zij nodig zijn (Meijer, 1997). Paauwe en Hoeksema (1998) wijzen erop dat bijna niets zo belemmerend kan werken voor inzetbaarheid als een gedetailleerde functiebeschrijving, en vandaar dat in vele vooruitstrevende bedrijven vandaag de dag de overgang te zien is naar globale, meer op individuele competenties (kennis, vaardigheden en persoons- en gedragskenmerken) gebaseerde aanduidingen van functies. Hierdoor ontwikkelt het aloude beroepsprofiel zich steeds maar naar een persoonlijk competentieprofiel en de huidige belangstelling voor competenties is dan ook geen modegril maar een fundamentele ontwikkeling in de wereld van arbeid en beroep (De Wit, 2001). Ook Blom, Meijers en Den Ouden (1999) schetsen deze ontwikkeling en stellen dat functieomschrijvingen hun betekenis verliezen daar waar banen en functies in toenemende mate als bouweenheid van de arbeidsorganisatie worden vervangen door processen en projecten. Hamel en Prahalad (1994) wijzen op onvoldoende wasdom van de discipline

Personeel & Organisatie in menige organisatie; in veel ondernemingen is een centraal aangestuurd beheer van menselijk kapitaal - in tegenstelling tot dat van het financieel kapitaal - afwezig (Kluytmans, 1999). Een onderzoek onder werknemers over het managementdevelopmentbeleid van hun organisatie toont dat 40 procent van de respondenten meent dat hun organisatie de aanwezige kennis en vaardigheden onvoldoende benut (KPMG Ebbinge, 1998). Vinke (1999) pleit in dit verband metaforisch:

'Het zou voor alle partijen goed zijn als medewerkers niet alleen een cv op zak dragen waarin het rijtje opleidingen staat wat zij hebben afgerond maar veeleer een inzetbaarheidspaspoort waarin precies staat wat zij allemaal aan toepasbare vaardigheden in huis hebben, waar ze deze hebben ingezet en wat daarbij verder van belang is om te weten ten aanzien van: motivatie, autonomie, zekerheid, uitdaging, werkstijl en leefstijl, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.' (Vinke 1999, p.3)

Uit het voorgaande mag worden afgeleid dat bij hedendaagse loopbaanplanning een andere volgorde van inventarisatie kan gelden. Ofwel, in de terminologie van het in paragraaf 1.6 besprokene: daar waar vroeger bij loopbaanoriëntatie het kunnen als planningselement centraal stond, staat tegenwoordig het willen voorop. Butler en Waldroop (1999) raden het individu in dit verband aan te speuren naar de 'diep-ingewortelde levensinteressen'; dat zijn de langdurige passies die niet bepalen waar het individu goed in is maar die het soort activiteiten aangeven die individuen gelukkig maken. Met andere woorden: het individu zal tijdens de fase van inventarisatie (of herinventarisatie) eerst willen vaststellen of het een bepaalde activiteit ambieert, waarna vervolgens pas aan de orde is of het individu in staat is de activiteit te vervullen. Mocht het individu daartoe onvoldoende in staat zijn, dan kan worden nagegaan of het kunnen-arsenaal op een gewenst peil kan worden gebracht, bijvoorbeeld middels opleidingen of andere vormen van bijleren. Is dit niet op peil te brengen, dan zal het individu dit als een realiteit behoren te ervaren, het zal andere verkenningen ondernemen in de sfeer van het willen en blijven zoeken op welk gebied het huidige (maar ook eventueel toekomstige) kunnen dit overlapt, zoals eerder weergegeven in figuur 1.6.2 van paragraaf 1.6.

Zo was in de krappe arbeidsmarkt tijdens de periode 1997-2001 het 'willen' dus een zinvol uitgangspunt voor loopbaanoriëntatie. In zo'n 'comfortabele' arbeidsmarkt valt voor het individu immers veel te kiezen. Maar kan daarentegen in een ruime arbeidsmarkt - waarin het aanbod de vraag overtreft - het 'willen' eveneens als een prominent uitgangspunt worden gehanteerd? Brengen wij nog eens in herinnering de drie parameters uit paragraaf 1.6 die ons inziens essentialia zijn voor het nastreven van een voor het individu ideale loopbaan. Het is niet ondenkbaar dat tijdens het loopbaanoriëntatieproces de *volgorde* waarin het individu zichzelf vragen stelt en antwoorden zoekt, bij verschillende vraagaanbodverhoudingen in een arbeidsmarkt verschillend kan zijn. In een krappe arbeidsmarkt is het niet onlogisch als het individu de volgorde van vraagstelling zou hebben: willen - kunnen - arbeidsmarkt (Wat wil ik graag worden? Kan ik dit ook? Is er een arbeidsmarkt voor?). Men kan zich echter ook een extreem tegenovergestelde situatie voorstellen van een extreem ruime arbeidsmarkt waarin nauwelijks vraag naar arbeidsdiensten is maar waar zich een groot aanbod manifesteert. Welnu, hierin is het niet uitgesloten dat deze volgorde van vraagstelling andersom kan zijn (In welke arbeidsmarkt liggen nog mogelijkheden voor werk? Ben ik in staat tot dit werk? Wil ik dit werk?). In een extreem ruime arbeidsmarkt valt niet veel te kiezen, hoogstens 'wat de pot schaft'. Dit kan inhouden dat een 'volgorde in de lijn van denken' die zich in tijden van een krappe arbeidsmarkt heeft gevestigd, zich in geval van een overgang naar een extreem ruime arbeidsmarkt gaandeweg zou kunnen wijzigen.

2.7 Aannname V: Manco's bij loopbaanvoorbereiding

De importantie van een deugdelijke loopbaanoriëntatie wordt veelal onderschat. Zo lijkt de student primair geconfronteerd met het nemen van de eerste grote 'horde' die gezien wordt als het eerste voornamen doel: het doorlopen en succesvol afronden van de gekozen studie, ofwel het afstuderen. Wat nadien met de behaalde studie en de opgedane geestelijke bagage te gaan doen - door de student gezien als het tweede doel - lijkt niet zelden te worden beschouwd als van later zorg en wordt voor zich uit geschoven. In menig land focussen loopbaanbegeleidingsprogramma's zich nog steeds sterk op de periode tussen het tijdstip van afsluiten van de studie en de entree tot het arbeidzame leven (Watts, 1998). De voorlichting richt zich voornamelijk op de keuze voor een beroep en niet zozeer op de oriëntatie voor een loopbaan. Het arbeidzame leven wordt zorgvuldig beschreven in termen van beroepen en organisaties waarbij instapmomenten zorgvuldig worden omkaderd door bijbehorende opleidingsvereisten.

Tijdens de opleidingsjaren is menig individu doorgaans nog weinig gefocust op de noodzaak alvast iets aan conceptuele loopbaanplanning te doen. Een anonieme steekproef onder ruim 100 voornamelijk jongere alumni tijdens een symposium van de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam op 7 november 1998 - getiteld 'Paardensprongen in de Loopbaan' - wees uit dat 49 procent van de respondenten bewust voor de eigen loopbaan had gekozen (optekening Schreiner, 1998). Bij iets meer dan de helft had een bewuste keuze dus kennelijk niet of nauwelijks plaats gehad; een niet onaanzienlijk aantal als men zich eveneens bedenkt dat de populatie hier jonge alumni Bedrijfskunde betrof.

Menig student in het hoger en wetenschappelijk onderwijs is vooralsnog bezig met het stellen en realiseren van prestatiedoelen voor de korte termijn: het lopen van colleges, het behalen van tentamens, het schrijven van werkstukken en scripties. En dit alles gefocust op het belangrijke einddoel: afstuderen. De niet-overmatige belangstelling voor conceptuele loopbaanvraagstukken tijdens de studiejaren is een curieus verschijnsel, te meer daar het individu niet zelden vroeg of laat - tijdens de beleving van de loopbaan - zal worden geconfronteerd met de beantwoording van fundamentele vragen wat je in je arbeidzame leven van plan bent na te streven.

Kennelijk is er sprake van het idee-fixe dat er twee strikt separate - in de tijd achter elkaar geplaatste - doelen bestaan: allereerst het voltooien van de studie, daarna pas de verwerving van een loopbaan. De suggestie van Meijers en Wijers (1997, p.13), namelijk 'de gerealiseerde schoolloopbaan is - meer dan welke andere factor ook - bepalend voor de levenskansen van het individu', doet op dit fenomeen dan ook een bijzonder licht schijnen. De gedachte van de strikte scheiding in twee fasen heeft tot gevolg dat beide doelen door de student in serie worden geplaatst, terwijl - zoals verderop duidelijk moge worden - een parallelle benadering van beide doelen zinvoller en effectiever kan zijn. Indachtig de oude spreuk '*Non scolae sed vitae*' kan het eerste doel namelijk het tweede doel in belangrijke mate te dienen. Er zijn auteurs die zich afvragen of men hierbij het eerste doel wel als een doel mag bestempelen. In navolging van Meijers (1993) meent Spijkerman (1994) dat de keuze voor een opleiding in dit perspectief wordt opgevat als een keuze van een goed middel (opleiding) om een specifiek doel (beroep) te bereiken. Spijkerman meent echter dat deze doel/middel rationaliteit niet echt geldt, aangezien bij jongeren de directe verbinding met een concreet beroep ontbreekt en een vastomlijnd toekomstperspectief met betrekking tot arbeid niet aanwezig is. Borghans (1999)

constateert dat de studiekeuze van jongeren vaak veel sterker lijkt te worden bepaald door modegrillen dan door weloverwogen arbeidsmarktoverwegingen. Meijers en Wijers (1997) constateren een sfeer van afwachting en gebruiken de beeldspraak:

'Hedendaagse jongeren willen zich nog niet begeven op het toneel van de volwassenheid. Zij zitten in de zaal en amuseren zich daar - in afwachting van de voorstelling - prima. Ze weten dat zich achter het toneeldoek een ander leven afspeelt, maar ze houden zich daar nu nog niet zo erg mee bezig.' (Meijers en Wijers 1997, p.13)

Schreurs (1996) merkt op dat het erop lijkt dat studenten eerdergenoemde twee periodes als sterk verschillend ervaren en wijst op de uitspraak van Hall (1976) die reeds spreekt over de dichotomie tussen de opleidingsperiode en de startperiode in de eerste baan in een organisatie. Bij de overgang van studentenleven naar een eerste baan lijken in nogal wat gevallen de identiteit, status en werkomgeving van de student zich nauwelijks te lenen voor vergelijking met de identiteit, status en werkomgeving van de nieuwkomer in de eerste baan; er was immers geen 'nulde' baan waarmee vergeleken kan worden (Schreiner, 2000). Spijkerman (1994) constateert dat de student gevangen zit in de wereld van het onderwijs en niet of in geringe mate anticipeert op de arbeidswereld. Hij noemt als een van de oorzaken het uit elkaar groeien van deze twee werelden. Niet ondenkbaar is dat dit tevens toe te schrijven is aan de omstandigheid dat in vergelijking met de oudergeneratie de levensloop van huidige jongeren gekenmerkt wordt door een verlenging van de onderwijsfase, waardoor tijdstip, structuur en inhoud van statuspassages naar volwassenheid flexibel zijn geworden (Du Bois-Reymond, Plug, Te Poel en Ravesloot, 2001).

Kijken wij naar de mate van grondigheid van besluitvorming, dan zouden volgens de beginselen van de expectancytheorie (Vroom, 1964) loopbaanzoekers volstrekt rationeel, calculerend en doelbewust acties verrichten die voor hen het aantrekkelijkst zijn. Zij kunnen dat doen door in hun gedachten de waarde van elke mogelijke uitkomst te vermenigvuldigen met de instrumentaliteit van deze uitkomst en vervolgens in te schatten welke uitkomst het aantrekkelijkst is. Ofschoon enige onderzoeksstudies (Baker, Ravichandran en Randall, 1989; Wanous, Koen en Latack, 1983) deze theorie lijken te bevestigen, hoeft de constatering dat een beroep aantrekkelijk is nog niet te impliceren dat men ervoor kiest dit beroep daadwerkelijk te gaan uitoefenen (Greenhaus *et al.*, 2000). In de realiteit van alledag zien wij dat ook rekening behoort te worden gehouden met de praktische haalbaarheid om een zeker beroep te kunnen gaan uitoefenen.

In de praktijk vindt een besluit niet altijd pas plaats na ampele en limitatieve verkenning. Greenhaus *et al.* (2000) wijzen op onderzoek naar de zogenoemde 'ongeprogrammeerde besluitvorming' (Soelberg, 1967) waarin onder andere naar voren komt dat mensen zich in eerste instantie bij een oriëntatie voor een specifieke baan niet zozeer laten leiden door een uitvoerige lijst van mogelijke uitkomsten, maar zich doorgaans focussen op slechts een of twee significante uitkomsten. Robbins (2002) constateert dat wij functioneren binnen de grenzen van wat hij noemt 'beperkte rationaliteit', waarbinnen wij vereenvoudigde modellen maken met de essentiële kenmerken van problemen, zonder dat wij recht doen aan hun complexiteit. En vervolgens gaat het individu zich dan binnen dat simpele model rationeel gedragen. Volgens hem is een van de interessante aspecten hiervan dat de volgorde waarin de alternatieven worden overwogen van doorslaggevend belang is voor de keuze; aangenomen dat er meer dan één oplossing voor een probleem bestaat, zal de eerste *aanvaardbare* keuze meteen ook bevredigend zijn. Spijkerman en Admiraal (2000) duiden erop dat loopbaanzoekers een

aantal acceptabele opties in gedachte hebben en niet blijven wachten op de gouden kans; men pakt veelal de kans die zich nu voordoet. Onderzoek van Wijers (1987) lijkt eveneens in deze richting te wijzen: de loopbaanzoeker zal alleen gebruik maken van prognoses als ze makkelijk bereikbaar zijn. In navolging van Gottfredson (1981) en de ervaring in de beroepskeuzeadviespraktijk bestaat bij Wijers (1987) de indruk dat de moeite die loopbaanzoekers besteden aan het raadplegen van informatiebronnen tijdens het besluitvormingsproces niet groot zal zijn. Spijkerman (1994) wijst bovendien de verdienste van Gottfredson (1981) die erop heeft gewezen 'dat mensen in de laatste fase van compromisvorming vaak tot concessies bereid zijn en hun interesses inleveren voor de kans op werk' (*ibid.*, p.49), dus kiezen is in dit geval: zich aanpassen aan de realiteit. Een extreme vorm van keuzegedrag is de 'hypervigilantie' (Arnold, 1997), een besluitvormingsvariant waarin het individu - vooral in tijden van een ruime arbeidsmarkt - wanhopig op zoek is naar een vacature en de eerste en beste kans aangrijpt die snel opluchting moet bieden. Niet ondenkbaar is daarom dat percepties over *actuele* vraag-aanbodverhoudingen op een arbeidsmarkt in het keuzeprocess meespelen. Zo kan in een zeer ruime arbeidsmarkt de loopbaanzoeker al blij zijn met de beschikbaarheid van een beperkt aantal banen; er valt daar immers niet veel te kiezen. In een zeer krappe arbeidsmarkt daarentegen is er voor de loopbaanzoeker doorgaans een grote verscheidenheid van banen beschikbaar; de loopbaanzoeker kan zich geconfronteerd zien met een 'luxekeuze probleem'. Logisch zou het zijn dat een individu met nog enige jaren studie voor de boeg op basis van een inschatting van de *toekomstige* arbeidsmarkt keuzes doet. Kijken wij naar de realiteit, zoals eerder besproken in paragraaf 1.3, dan lijkt dit niet zozeer het geval. Wijers (1987) constateert in dit verband dat het individu kennelijk niet gewend is om met arbeidsmarktprognoses om te gaan. Voorts kan het maken van een keuze ook afhankelijk zijn van de mate waarin men tot dusver al een zekere keuze heeft gemaakt. Allen, Glebbeek en Van der Velden (2000) schetsen de paradox dat gemaakte keuzes bepaalde mogelijkheden voor de toekomst openhouden, maar tegelijkertijd andere mogelijkheden uitsluiten. Volgens hen zijn hier twee redenen voor aan te wijzen: keuzes kosten ook tijd (voordat een gemaakte keuze is teruggedraaid is men misschien een paar jaar verder) en gemaakte keuzes betekenen investeringen die de afweging ten aanzien van eigen kosten/baten kunnen veranderen.

'Bijvoorbeeld: de afweging tussen een carrière als arts of als psycholoog zal anders zijn na het behalen van de propedeuse psychologie dan daarvoor.' (Allen, Glebbeek en Van der Velden, 2000, p.11)

Mate van steun door wetenschap, onderwijs en literatuur

In hoeverre komen in de praktijk de wetenschap, het onderwijs en literatuur de loopbaanzoeker te hulp? De omvang van de literatuur over individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving, en vooral bezien vanuit van het individu is omvangrijk maar veelal populair van aard. Echter, de schaarse bronnen vanuit loopbaantheorieën steken hierbij schril af. Schreurs (1996, p.2) verklaart dit fenomeen aan de hand van de bevinding van Hall (1976): 'het overgangsproces van de opleiding naar de arbeidsmarkt valt buiten de interesse van zowel de opleiding als van de organisaties'. Van de Loo (1992) duidt op het dynamische proces van loopbaanontwikkeling, aangezien elke loopbaan zich per definitie in de tijd voltrekt. Hij wijst op de schaarse beschikbaarheid van longitudinale studies over loopbaanontwikkeling en memoreert in dit verband Osipow (1983, 1987) die constateert dat de meeste theoretische opvattingen over loopbaanontwikkeling een beschrijvend en geen verklarend karakter hebben. Spokane en Hawks (1990) suggereren zelfs dat onderzoek met betrekking tot de overgang van opleiding naar werk bij afgestudeerden waarschijnlijk het minst bestudeerde gebied in de hedendaagse loopbaanontwikkeling is (Sagen, Dallam en Laverty, 1999).

Het merendeel van de - veelal populaire - literatuur voor de individuele loopbaanzoekers lijkt een sterk normatief en prescriptief karakter in zich te hebben, met het nadeel dat het individu erin weinig van leert. Het legt een sterke nadruk op de technisch-instrumentele aspecten van de verwerving van een werkkring. Ook Van der Heijden (2000a) duidt op dit fenomeen. Zij wijst op de sterk gefragmenteerde aard van onderzoek naar loopbaanpatronen (domein- of sectorspecifiek) dat volgens haar resulteert uit het gebrek aan conceptuele ontwikkeling op dit gebied.

Men kan loopbanen en arbeidsmarkt bekijken vanuit verschillende disciplines. Deze bestrijken niet alleen elk een eigen aandachtgebied maar verschillen ook in de accenten die zij leggen op de mogelijkheden om bewust vorm te geven aan loopbanen en de rol die informatie hierin kan spelen (Allen *et al.*, 2000). Bovendien, om de kloof tussen theorie en praktijk te reduceren zouden opleiders 'manieren behoren te ontwikkelen om studenten ertoe aan te zetten na te denken over de theoretische implicaties van hun daden' (Harmon, 1996, p.42); dit kan worden uitgevoerd door studenten de mogelijkheid te bieden om verschillende theorieën en technieken te leren alsmede door te bediscussiëren in hoeverre theorie en praktijk geïntegreerd kunnen worden (Tractenberg, Streumer en Van Zolingen, 2001).

Onderzoek vanuit een meer integrale visie op de individuele loopbaan komen wij dus weinig tegen. Schein (1986) waarschuwt in dit verband dat de fixatie op technieken, programma's en vaste oplossingen voor loopbaanproblemen leidt tot een 'systematische bijziendheid' voor het feit dat deze oplossingen meer gestoeld zijn op hoe ze worden uitgevoerd dan wat er wordt gedaan. Het is niet ondenkbaar dat deze handelwijze voortkomt uit een hedendaagse pedagogische zienswijze die verwerving van vaardigheden sterk benadrukt omdat deze kennelijk belangrijker wordt geacht dan verwerving van kennis en inzicht. Zo zou een en ander kunnen samenhangen met de doelen die gesteld worden in het Nederlandse onderwijsbeleid. Allen en De Vries (2001) concluderen dat in Nederland 'attitudes en sociaal-communicatieve vaardigheden' veel meer in de opleiding worden benadrukt en dientengevolge het 'opdoen van werkervaring' veel belangrijker wordt gevonden dan in andere landen; daarenboven wordt het leeraspect 'theorieën, concepten en paradigma's' in andere landen juist meer benadrukt dan in Nederland. Projecteert men dit Nederlandse fenomeen op de redenering rond de - in paragraaf 1.5 genoemde - fasen in het loopbaanoriëntatie- en loopbaanverwervingsproces, dan roept dit het beeld op dat de loopbaanzoekers meer belang zou hechten aan de profileringsfase en de nomineringsfase (waarin vooral schriftelijke en mondelinge communicatievaardigheden van belang zijn) en minder aan de eerste twee fasen van inventarisatie en opsporing (waarin het meer aankomt op kennis en inzicht). Met andere woorden: bij hem of haar kan de indruk postvatten dat een fraai uitgedoste sollicitatiebrief annex curriculum vitae en een vlotte babbel tijdens het sollicitatiegesprek de enige succesvolle ingrediënten zijn van de weg naar welke baan dan ook. Pleij (1999) meent dat wij wellicht moeten betreuren dat kennis en vermogens in hoge mate zijn ingeruild voor vaardigheden. Hij voegt hieraan toe dat deze vaardigheden bij gebrek aan substantie en houvast eerder hulpeloos maken dan weerbaar. De vergelijking dringt zich op met het individu dat middels een checklist wordt geïnstrueerd hoe een kies te trekken zonder dat het tandheelkunde heeft gestudeerd.

Mate van externe begeleiding

Wat zien wij in de praktijk aan externe begeleiding van de loopbaanzoeker? Als wij het - naast de hierboven beschreven loopbaanliteratuur - hebben over de assistentie die de gemiddelde loopbaanzoeker wordt geboden, dan zien wij de deugdelijke coaching van menig professioneel loopbaanadviesbureau. Echter, deze functioneert hoofdzakelijk daar waar sprake is van contractuele loopbaaninterventieprogramma's. Daarbuiten zien wij dat er nauwelijks sprake is van integrale professionele begeleiding. De Nederlandse school- en universiteitsverlaters lijken zich niet zelden te hooi en te gras te informeren over arbeidsmarktmogelijkheden, en het soort hulp dat zij zoeken richt zich in hoofdzaak op het gebruik van praktische instrumenten en checklists die voornamelijk gebaseerd zijn op een 'hoe'-benadering (Hoe zoek ik interessante bedrijven? Hoe schrijf ik een sollicitatiebrief? Hoe stel ik een curriculum vitae samen? Hoe voer ik een goed sollicitatiegesprek? Hoe moet ik onderhandelen?), dus op praktische sollicitatietechnieken. De 'wat'- en 'waarom'-problematiek (Wat voor loopbaan stel ik mij tot doel? Waarom zoek ik zo'n loopbaan? Met wat en wie moet ik rekening houden als ik deze loopbaan als doel stel? Waarom moet ik hiermee rekening houden?) blijft veelal achterwege, niet in de laatste plaats omdat bij menige jonge loopbaanzoeker simpelweg de tijd en de rust ontbreken.

Wanneer begint de voorbereiding?

Studenten beginnen relatief laat aan de voorbereiding op de arbeidsmarkt (Schreurs, 1996). Doorgaans concentreren de eerste oriëntatie- en verwervingsactiviteiten zich in de korte spanne tijds welke zich bevindt - en kennelijk vooral in de ogen van deze loopbaanzoeker behoort te bevinden - tussen het afsluiten van de opleiding en de entree tot het arbeidzame leven. ('Nu ik eindelijk mijn opleiding voltooid heb, wordt het tijd dat ik snel een baan vind'). Een prompte, praktische actie met concrete 'hoe'-instrumenten in overzichtelijke 'kookboeken' lijkt zich dan op te dringen.

Menige adolescent oriënteert zich dus niet altijd op bezonnen wijze op een deugdelijke loopbaan. In dit verband schetst Lievegoed (1976) het risico van latere ontwikkelingsstagnatie:

'Het centrale probleem van de adolescentie is: Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik? Wie deze vragen niet in deze fase gesteld heeft - al is het maar in de vorm dat men er onder lijdt dat men het niet weet - heeft de grondslag voor het ontwaken van de psychische mens niet gelegd en loopt het gevaar in de grote middenfase van het leven in het driftmatig-vitale te blijven hangen en een eeuwige puber te blijven, die in zijn waardebeleven afhankelijk blijft van wat de wereld van hem vindt, of die uit eigen onzekerheid tegen de wereld aan blijft schoppen.' (Lievegoed 1976, p.55)

Het pleidooi van Meijers en Wijers (1997) spreekt dan ook voor zichzelf.

'De moderne mens moet actor zijn van de eigen levensloop. Het realiseren van een 'reflexieve biografie' (Giddens, 1991) op het gebied van werk en werken betekent dat individuen niet alleen specifieke loopbaanvaardigheden moeten kunnen verwerven (zoals de competentie om goed te kunnen solliciteren) maar daarbij ook een antwoord moeten kunnen formuleren op drie vragen:

1. Wat voor soort mens ben ik, qua motivatie, interesses, sterke en zwakke kanten?
2. Op welk arbeidsgebied kan ik, gegeven mijn kwaliteiten, een betekenisvolle bijdrage leveren voor anderen?
3. In wat voor soort beroepsrol kan ik tot een betekenisvolle uitwisseling met anderen komen?

(Meijers en Wijers 1997, p.10)

Beziet men dus de mate van voorbereiding waarmee menig individu de arbeidsmarkt voor het eerst betreedt, dan valt niet te ontkennen dat niet iedere eerstejaars loopbaanzoeker kan bogen op een optimale voorbereiding

2.8 Samenvatting van dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk zijn een vijftal aannames geformuleerd ten aanzien van de loopbaan van nu. Immers, men kan loopbanen in de toekomst niet verkennen als deze los worden gezien van de huidige situatie. Het hoofdstuk begint echter met een korte historische terugblik op de loopbaan. Vervolgens worden de aannames geformuleerd. Deze luiden dat de studie zich tot de Nederlandse situatie beperkt, dat de samenleving in haar algemeenheid verandert, dat er een verschuivende verantwoordelijkheid is voor de inrichting van de loopbaan van werkgever naar individu, dat een betere voorbereiding een betere loopbaanoriëntatie verschaft en ten slotte dat het individu zich niet zelden onvoldoende voorbereidt op een deugdelijke loopbaanoriëntatie.

Een globale historische terugblik op de loopbaan leert ons dat er een tijdperk achter ons ligt waarin paternalisme door de werkgever aan de orde van de dag was, terwijl dat tevens als vanzelfsprekend werd geaccepteerd door de werknemer. Bovendien was 'lifetime employment' verheven tot hoeksteen van de arbeidzame samenleving. Het loopbaanideaal was sterk geënt op het 'kunnen' (de performed abilities) van het individu. Opvallend in de oude sjablonen van traditioneel loopbaanbeleid waren de initiërende rol van de werkgever en de afwachterende rol van de werknemer.

In de eerste aanname wordt beargumenteerd dat niet zelden regionale culturele waarden, zeden en gewoonten invloed hebben op loopbanen in diverse landen. Ook binnen de westerse samenleving is er zelfs een veelheid aan cultuurinvloeden op de loopbaan van het individu waar te nemen, waardoor het niet eenvoudig is hieruit een eenduidige – bijvoorbeeld Europese – opvatting te destilleren over wat bijvoorbeeld 'loopbaansucces' inhoudt. Om deze reden focust de studie zich op de Nederlandse situatie.

De tweede aanname beschrijft een veranderende samenleving in haar algemeenheid. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de veranderingen bij organisaties enerzijds, en bij het individu anderzijds. Organisaties zien zich onder andere geconfronteerd met kortere planninghorizonnen, veranderende strategievorming en sterkere afrekening van werknemers op output. Individuen vinden kwaliteit van leven, eigen ontplooiing, een goede balans werk en privéleven belangrijker; voldoening in het werk (het 'genieten') staat centraler.

De derde aanname richt zich op een verschuivende verantwoordelijkheid voor de planning en inrichting van de loopbaan, van organisatie naar individu. Een viertal omstandigheden lijken hieraan bij te hebben gedragen: de invloed van de ervaringen van de voorgaande generatie, periodieke afslankingen door organisaties zijn een normale handelwijze geworden, de snelle uitbreiding van de dubbele carrièresituaties en ten slotte de toegenomen zelfstandigheid en zelfredzaamheid van het individu. Aansluitend hierop wordt het begrip employability in de argumentatie betrokken.

De vierde aanname beargumenteert het nut van een goede loopbaanvoorbereiding, niet in de laatste plaats in het licht van de voorgaande aanname over de verschuivende verantwoordelijkheid. Literatuuronderzoek wordt aangedragen die dit nut illustreert

De vijfde aanname signaleert manco's die zich in de praktijk bij loopbaanvoorbereiding voordoen, ondersteund door literatuuronderzoek. Over het algemeen is er een dichotomie te

onderscheiden tussen de wereld van de studie en de daaropvolgende wereld van de arbeidsmarkt. Ook de besluitvorming over de vormgeving van de eigen loopbaan lijkt niet altijd grondig te gaan. Inspiratie die de loopbaanzoeker in de praktijk kan putten uit wetenschap, onderwijs en literatuur lijkt over het algemeen beperkt, eenzijdig en instrumenteel van aard.

HOOFDSTUK 3:

LOOPBANEN IN DE TOEKOMST

3.1 Inleiding tot dit hoofdstuk

Herhaaldelijk zijn in deze studie tendensen beschreven die samenhangen met zich wijzigende houdingen van werkgever en werknemer. Voor de hand ligt dat daarmee de verhoudingen *tussen* werkgever en werknemer eveneens kunnen veranderen. Beschouwingen over beheersing van de hedendaagse loopbaan in deze tijd mogen daarom niet los worden gezien van deze tendensen. Aangezien een loopbaan zich bij menig individu uitstrekt over enige tientallen jaren (niet zelden 30 à 40 jaar) is het tevens zinvol een beeld te hebben van hoe de toekomstige loopbaan er - met name gezien vanuit de optiek van het individu - uit zou kunnen zien. In paragraaf 3.2 zal een globale inventarisatie worden gemaakt van tendensen, ideeën en opvattingen die diverse auteurs huldigen ten aanzien van de ontwikkeling van de loopbaan in de toekomst. De daaropvolgende paragrafen zullen zich richten op de ontwikkeling van een analyse en op een keuze van scenario's, waarna individuele loopbaanidealen, employabilityvraagstukken, fasen van loopbaanoriëntatie/ loopbaanverwerving en het arbeidsmarktgerichte in deze scenario's worden geplaatst.

3.2 Toekomstontwikkelingen volgens diverse auteurs

Het is curieus dat ruim vijftig jaar geleden, in het tijdperk dat in Nederland het paternalisme in de loopbaan volop hoogtij vierde en de baan voor het leven tot hoeksteen van de arbeidzame samenleving was verheven, Goudriaan (1950) tijdens zijn afscheidscollege zijn gehoor de volgende raadgeving meegaf:

'Verander enige malen in Uw loopbaan van betrekking. Gij dient daarmee de belangen van het bedrijf dat gij verlaat en van dat waar gij heen trekt en tegelijk Uw eigen onafhankelijkheid. [...] Neem een ander schip als 't Uwe naar Uw zin niet snel genoeg vaart; de zee is vrij. In 't nieuwe bedrijf kunt ge altijd weer wat nieuws leren en Uw oude ervaring inbrengen als waardevol actief. Zo wordt gij steeds bekwaamer, veelzijdiger, én onafhankelijker.' (Goudriaan 1950, p.26)

In paragraaf 2.5 en het voorgaande hoofdstuk werd reeds in bescheiden mate melding gemaakt van huidige tendensen op het gebied van de individuele loopbaan die mogelijkwerijs een prelude zijn op ontwikkelingen naar de toekomst. Menige studie van menige auteur over dit thema concentreert zich op de 'mate van binding' - men zou ook kunnen zeggen de loyaliteit - van beide actoren in het loopbaanontwikkelingsproces: het individu als loopbaaninitiator en de organisatie als loopbaanfacilitator. Voorts komen in menige studie veranderende verhoudingen met betrekking tot macht en invloed ter sprake, onder andere in de vorm van ontpiramidisering van organisatiestructuren, plattere organisaties en bredere inzetbaarheid. Onderzoek van Whymark en Ellis (1999) onder Britse managers laat zien dat ongeveer driekwart van hen tijdens de tweede helft van de jaren negentig in hun organisaties een significante afname van managementrangen rapporteerden. Zij schetsen de tendens dat de lineaire loopbaan, het traditionele loopbaanconcept dat de zo typische hiërarchieke progressie in zich herbergt, niet meer als enig in het oog springende species van het genus loopbaan wordt beschouwd. Er wordt zelfs gesproken over de komst van een nieuwe generatie arbeidsmarktbetreders die er een eigen specifieke houding op nahouden.

'Generatie X'

Hiltrop (1996) wijst op een veranderende houding van de jongere arbeidsmarktbetreder. Hij duidt op een enquête van Harding (1991) van het International Survey Research te Londen die uitwees dat jongeren die 'in een klimaat van vrede en relatieve overvloed' zijn opgegroeid bezorgder zijn over de kwaliteit van hun bestaan, veel kritischer staan tegenover werkgevers en gezag, en banen willen hebben die een uitdaging vormen en nuttig zijn voor de samenleving. Meer dan vroeger lijkt een aantal individuen tegenwoordig activiteiten na te streven die een hoog individueel maar tevens een maatschappelijk-nuttig voldoeningsgehalte in zich dragen. En dat hoeft niet per definitie op dezelfde werkplek te zijn. Sellers (1994) duidt op de zogenoemde 'Generatie X', een nieuwe generatie twintigers, in aantocht, die niet uit is op 'organisational commitment', geen bijzondere interesse toont in het beklimmen van een organisatieladder maar als acrobaten zwaaien zij van baan naar baan, op weg naar 'where the action is'. Zij wensen dus hun loopbaan niet te doorlopen in één soort baan of type werk. In plaats daarvan lijken zij vooral te willen verkennen en een uiteenlopend soort werk te willen doen om meer over zichzelf te leren en hun individuele waarden te kunnen uiten. De werkgever wordt niet gezien als baas, maar als degene die voorwaarden kan scheppen voor de persoonlijke ontwikkeling. Zij streven multidimensionaliteit en multigetalenteerdheid na in een tijdperk van fusies, allianties en transfunctioneel teamwerk (Sellers, 1994). Leinberger en Tucker (1991) menen dat in de toekomst steeds wijder verspreide netwerken van beroepsbeoefenaren ('new individualists') zullen opkomen die niet streven naar een samenleving waarin hogere gemeenschappelijke bedrijfs- of maatschappelijke doelen worden nagestreefd, maar naar een samenleving die zich ontwikkelt door de pragmatische behoefte om gezamenlijke problemen op te lossen. Het Sociaal Cultureel Rapport 2004 (Dagevos, 2004) attendeert in zijn studie op een artikel in The Economist (2000b) waaruit kan worden afgeleid dat bij Amerikaanse jongeren het fenomeen "mobiliteit wordt de norm, bedrijfstrouw raakt achterhaald" reeds de dominante oriëntatie zou zijn. Het tijdschrift schrijft:

'De grote meerderheid van afstuderenden ziet hun loopbaan niet als een rechte lijn omhoog in één bedrijf maar als een zigzaggend pad van bedrijf naar bedrijf, van baan naar baan, van vakgebied naar vakgebied' (The Economist, 2000b).

Hansen (2001) merkt op dat heden ten dage vele twintigers weigeren om hun gehele leven te besteden aan hun baan en juist naar meer evenwicht in hun leven zoeken. Zij constateert dat er ook veel literatuur bestaat over de trend zich af te wenden van materialisme: naar vrijwillig gekozen eenvoud, 'uitwijken van de meest linker inhaalstrook naar de middenstrook', 'downshifting' en het herdefiniëren van het begrip succes.

Ook wordt enige zorg uitgesproken. Directeur HRM Consultancy Van Duren (PriceWaterhouse Coopers) spreekt over een 'verwengeneratie' die bij de eerste de beste tegenslag gaat jobhoppen. Hierdoor ontstaan mensen zonder loyaliteit aan een onderneming en hij vraagt zich af of de huidige generatie, zodra zij over tien à twintig jaar zelf topleidinggevend is, nog wel in staat is moeilijke perioden op te vangen (Buitenhuis, 1999). Doordat van project naar project hoppende flexibele krachten nog nauwelijks hechte relaties met collega's aanknopen, vermoedt Sanders (2000) dat individuele ontplooiing van werknemers enerzijds en sociale cohesie en onderlinge solidariteit anderzijds elkaar weliswaar niet uitsluiten maar wel dat er spanning tussen zit.

Ook Sennett (2000) is bezorgd. Hij wijst eveneens op de huidige trend tot flexibilisering, gekoppeld aan het denken met kortere horizons. Met dit 'flexibele kapitalisme' (Sennett,

2000) worden volgens de auteur doelstellingen uit het oog verloren, hetgeen tevens ten koste zou gaan van de intermenselijke verhoudingen. Juist omdat snel switchen van banen 'in' is, stort menig individu zich zonder na te denken in nieuwe banen en constateert pas later een verkeerde beslissing genomen te hebben. De weg terug is veelal onmogelijk. Voorts stelt hij dat ook als gevolg van herhaaldelijke fusies en reorganisaties menige werknemer frequenter van baas verwisselt waardoor het nauwelijks meer voorkomt dat de baas die het individu aanstelt dezelfde is als de baas die dit individu na verloop van tijd beoordeelt. Hij voorziet een wereld van werk die overheerst wordt door enorme prestatiedrang en voortdurende aanpassingsinspanning, maar tevens door gemis aan intermenselijkheid, gebrek aan betrokkenheid, afwezigheid van loyaliteit en oppervlakkigheid.

Enige van de bovenstaande visies zijn niet ontbloot van pessimisme. Ofschoon de daarin vervatte sombere vooruitzichten tot nadenken nopen, zijn er bij deze visies kanttekeningen te plaatsen. Op de eerste plaats wordt er veelal van uitgegaan dat er één type loopbaanzoeker bestaat die kennelijk een aantal eenduidige waarden aan de eigen loopbaan hecht. Schein (1996) leert ons dat het individu meersoortige waarden ('loopbaanankers') aan de loopbaan kan hechten. Zo kan worden beargumenteerd dat loopbaanzoekers met 'zekerheid' of 'managementcompetentie' als dominant loopbaananker het wellicht niet gemakkelijk kunnen krijgen in Sennetts scenario, doch dat mensen met een technisch/functioneel anker, onafhankelijkheidsanker of het anker van de pure uitdaging zich aan een ontwikkeling als geschetst door Sennett vermoedelijk minder zullen storen of zo'n ontwikkeling wellicht zelfs toejuichen. Ook een differentiëring naar verschillende individuele loopbaanconcepten - zoals weergegeven in paragraaf 1.2 - komt in menige beschouwing vrijwel niet tot uiting. Op de tweede plaats zou men waar sommigen spreken over ontrouw en waarschuwen voor de maatschappelijke gevolgen ervan ook kunnen spreken van een generatie die trouw is aan haarzelf, aan haar eigen verlangens, wensen en idealen (Junggeburst 2000). Bij de gehuldigde visies (zoals hierboven bij auteurs als Van Duren en Sennett) lijkt een onderscheid tussen de begrippen 'trouw' en 'loyaliteit' zinvol. Indien men 'trouw' omschrijft als 'volhardend in datgene waarmee men eenmaal begonnen is' en 'loyaliteit' als 'zich houdend aan aangegane verbintenissen', dan is het niet gezegd dat afbreuk van trouw noodzakelijkerwijs afbreuk van loyaliteit inhoudt. In hetzelfde vlak ligt het onderscheid tussen het reeds in paragraaf 2.5 aangeduide relationele en het transactionele contract van MacNeill (1980, 1985). In navolging van Packer (2000) kan gesteld worden dat deze generatie op zoek is naar 'werkgevers die hen helpen in zichzelf te investeren'.

Uit bovenstaande constatering kan worden afgeleid dat voor de aankomende generatie twee belangrijke thema's eruit springen: persoonlijke ontwikkeling en afwisseling. Deze thema's herkennen wij uit het in paragraaf 1.2 respectievelijk besproken cyclische en transitoire loopbaanconcept. Markante verschillen tussen de cyclische en transitoire loopbaan zijn echter het streven naar persoonlijke groei bij het cyclische concept en de grote drang naar afwisseling in werkzaamheden bij het transitoire concept. Echter, een duidelijke lijn in de richting van één van deze twee concepten (cyclisch of transitoir) is op grond van bovenstaande constatering en meningen niet vast te stellen. Ofschoon het hier een observatie naar de Amerikaanse wereld van werk betreft, lijken er overeenkomsten te bestaan met de analyse - vooral op het gebied van het nastreven van persoonlijke waarden - zoals voor de Nederlandse situatie beschreven in paragraaf 2.3.

Van lineaire naar cyclische loopbaan?

In de Nederlandse literatuur zien wij begin negentiger jaren de cyclische loopbaan een bescheiden plaatsje krijgen. Van Emmerik (1991) introduceert tegenover het eerdergenoemde traditionele 'lineaire concept' het 'cyclische concept', waarin de loopbaan kan worden gezien als een reeks van belangrijke veranderingen naar verschillende functies en beroepen. Volgens haar ontwikkelt men zich in de cyclische loopbaan gedurende een bepaalde tijdsperiode, verandert dan naar een gerelateerde functie of begint aan iets geheel nieuws. Als voorbeeld noemt zij de loopbaan van consultants en schrijvers. Hamaker en Den Uijl (1995, p.45) profileren het cyclische concept vrij prominent. Deze auteurs verwachten echter dat in plaats van het lineaire concept dit cyclische concept in de toekomst het primaat zal krijgen, in die zin dat 'de loopbaan meer een steeds wisselende vorm van inzetbaarheid - employability - wordt, waarbij volgens hen zeer verschillende ervaringen belangrijker zijn dan een langdurige specialistische training'. Zij benadrukken dat de 'loyaliteit' als exponent van het denken in het lineaire concept steeds meer plaats zal maken voor de 'mobiliteitsbereidheid' inherent aan het cyclische concept.

Kantttekeningen

Uit deze profetie van Hamaker en Den Uijl (1995) zou kunnen worden afgeleid dat de vakspecialistische aspecten van een proces van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving er dientengevolge minder toe doen. Drie kanttekeningen zijn hierbij op hun plaats.

De eerste kanttekening betreft de zorg om de continuïteit van een organisatie en het 'organisatiegeheugen'. Brousseau, Driver *et al.* (1997) vragen zich af wie zich nog zal bekommeren om de groei en bloei van een organisatie indien mensen niet meer geneigd zijn zich tijdens een belangrijk deel van hun loopbaan te wijden aan één organisatie. Welnu, wil het kernproces van een organisatie zich continueren, dan zullen toch er altijd bepaalde leidinggevend en medewerkers moeten zijn die dit kernproces beheren en het 'erf- en gedachtegoed' aan volgende generaties doorgeven.

De tweede kanttekening is dat er altijd beroepen en functies zullen blijven bestaan die een hoog specialistisch karakter in zich hebben. Het specialisme wordt belichaamd in bekwaamheden, vaardigheden en behendigheden die zijn ontwikkeld en zich zullen blijven ontwikkelen maar ook die zich verfijnen als gevolg van voortdurende opleiding, bijscholing en praktijkervaring binnen een subcultuur waar *éducation permanente* vanzelfsprekend is. Voorbeelden hiervan treffen wij aan bij mensen werkzaam in de zorgsector, de informatietechnologie en andere hightech disciplines. De organisatiestructuur in deze hoogwaardige disciplines is van oudsher al redelijk plat; zij herbergde sowieso al weinig trekken in zich van het lineaire concept. Dergelijke specialisten zullen hun nieuwe uitdagingen daarom niet zozeer verkrijgen door in te haken op cyclische concepten, doch eerder door zich te richten op de snelle modernisering en verdieping binnen het vak zelf.

Ten slotte kan gewezen worden op een categorie individuen die in feite altijd heeft bestaan, wier loopbaan zo grillig verloopt en zo onvoorspelbaar is dat nauwelijks van een weldoordacht cyclisch concept kan worden gesproken. Zij maken gewoonweg geen permanente keuze voor een bepaald beroep, omdat de randomisering als zodanig hun de uitdaging verschaft. Reeds eerder in deze studie kwamen wij dit fenomeen tegen als de transitoire loopbaan. Kortom, de opkomst van het cyclische concept lijkt inderdaad waarneembaar, maar betwijfeld kan

worden of het verdrings- of zelfs het substitutieproces waar Hamaker en Den Uijl op doelen volledig bewaarheid zal worden.

Ofschoon tegenwoordig een verticale verplattung van organisatiestructuren (minder tussenliggende management-echelons) waarneembaar is, lijkt het te eenvoudig om hieruit te concluderen dat er sprake is van een afscheid van het hiërarchieke leiderschapsmodel. Vermeer (1998) constateert desalniettemin een ontwikkeling naar kleinere, platte, autonome organisatie-eenheden die nog steeds verbindingen hebben met het concern of moederbedrijf. Hij citeert in dit verband een treffende metafoor van Frissen (1996) over de piramideorganisatie die afbrokkelt en zich omzet in een archipelorganisatie. Ofschoon Keuning, Opheij en Maas (1993) in het afplatten van hiërarchie veelal positief voordeel zien voor de doelmatigheid van organisaties, wijzen Verburg en Den Hartog (2001) op de omstandigheid dat verplattung vaak ten koste kan gaan van interne promotie- en doorgroeimogelijkheden van werknemers. Laatstgenoemden pleiten er daarom voor om in organisaties alert te zijn op andere doorgroeimogelijkheden die voldoende uitdaging, carrièreperspectief en ontwikkelingsmogelijkheden aan werknemers zouden kunnen bieden. Meijers en Wijers (1997) merken in dit verband op dat de moderne arbeidsorganisatie het werk organiseert rond processen en projecten, waarbij het accent niet ligt op de functionele concentratie maar op functionele integratie. Zij duiden deze verandering aan met een andersoortige 'piramidemetafoor' van Van der Zee (1997) waarin gesproken wordt over de overgang van een piramidemodel naar een tentenkamp. Verplattung betekent niet per se dehiërarchiëring. Er zal altijd - weliswaar wellicht een verminderde - behoefte blijven bestaan aan richting geven en dus aan sturende leiders. Hoe sterk teamwerk zich ook moge ontwikkelen, er zal immers behoefte blijven aan mensen die initiatieven nemen. Tevens zal er behoefte blijven aan het behouden van totaaloverzicht over de processen, over afstemming van taken en over communicatielijnen. Ook Vermeer (1998) ziet het leiderschap niet verdwijnen maar verwacht dat in de nieuwe structuur macht gespreid raakt. Deze macht zal volgens hem niet meer worden gedefinieerd in termen van controle, maar in termen van invloed. Overigens weten wij dat werving en selectie uit het direct onderliggende echelon een van de gebruikelijke wijzen is om een opvolgend leider te rekruteren. Er zijn in de maatschappij geen tendensen waarneembaar dat deze opvolgingsvariant aan het verdwijnen is. Zulk een opvolging is nog altijd te beschouwen als een promotie in het kader van het (traditionele) lineaire concept.

Ontwikkelen van competenties

In voorgaande hoofdstukken belichtten wij de gedachte mensen breder inzetbaar te maken in het licht van de employabilitygedachte. Ook Vinke (1997) signaleert dit verschijnsel maar waarschuwt in dit verband voor het te massaal ontwikkelen van competenties die slechts nú en direct een belangrijke economische tegenwaarde vertegenwoordigen. Een groot aanbod van deze competenties speelt direct in op de arbeidsmarkt. Volgens hem maakt dit ons juist minder inzetbaar in de toekomst. Hij belicht het belang van het blijvend ontwikkelen van andere en nieuwe competenties, juist ten behoeve van een grotere wendbaarheid voor een pluriforme samenleving. Zo'n samenleving kan - aldus de auteur - een onbepaalde toekomst beter vorm geven dan een samenleving waarin veel medewerkers zich angstig verdringen voor de spiegel op zoek naar kopieën van zichzelf.

Substitutie?

Desalniettemin valt bij de bovenstaande visies hier en daar een ondertoon te bespeuren van een vermeend substitutieproces waarin nieuwe loopbaanstructuren de oude gaan verdringen. Brousseau, Driver *et al.* (1997) hebben moeite met deze monolithische benadering. Zij propageren een pluralistische benadering, waarin ruimte is voor allerlei soorten loopbaanpatronen (zie eerder in paragraaf 1.2), vooropgesteld dat de definitie van loopbaansucces zich verruimt en zich niet alleen baseert op de aloude definitie van promotie-op-promotie. In paragraaf 1.2 bespraken wij zo'n verruiming in het kader van het subjectieve loopbaanbegrip en werd in dit verband reeds opgemerkt: 'Of het individu meent carrière (in de betekenis van een positief beleefde loopbaan) te hebben gemaakt, wordt bepaald door de subjectieve beoordeling van de eigen loopbaan'.

Volgens Brousseau, Driver *et al.* (1997) hebben de cyclische en transitoire loopbaanconcepten binnen organisaties tot dusver op weinig waardering kunnen rekenen. De scheidslijnen tussen banen en afdelingen waren te rigide. Mensen met een curriculum vitae dat te veel overstappen toonde, werden beschouwd als onberekenbaar en wispelturig (in het Nederlandse spraakgebruik: het vooroordeel van 'twaalf ambachten en dertien ongelukken'). Thans lijken de onderlinge verhoudingen te verschuiven. Vele veranderende organisaties hebben behoefte aan mensen die bereid zijn te bewegen en zich flexibel aan te passen aan veranderende omstandigheden. Volgens de auteurs zien individuen met lineaire en specialistische loopbaanconcepten zich thans geconfronteerd met een omgeving die hen wat minder positief tegemoet treedt: de 'specialisten' kunnen tegenwoordig niet blindvaren op baanzekerheid, nog minder op een stabiele functieomschrijving, laat staan op de mogelijkheid om hun gespecialiseerde vaardigheden te verbeteren en de 'linearisten' zien door de verplattung van de organisatie tegenwoordig minder promotiekansen aangezien de ladders minder sporten bevatten dan vroeger.

Brousseau, Driver *et al.* (1997) zien aldus de pendule van de ene naar de andere kant zwaaien. Volgens hen lijken de oude loopbaanwinnaars (de 'linearisten' en de 'specialisten') de nieuwe loopbaanverliezers, terwijl de oude verliezers (de 'cyclisten' en de 'transitoristen') de nieuwe winnaars worden. Er vindt volgens de auteurs echter geen substitutie-effect plaats waarbij oude loopbaanconcepten door nieuwe worden vervangen, doch een aantal nieuwe heeft zich *naast* de oude aangediend. Tegenwoordig zijn de activiteiten van organisaties zodanig gevarieerd geworden dat de behoefte aan mensen met een lineair, specialistisch, cyclisch en transitair loopbaanconcept eveneens voortdurend wisselt en zelden zal zich een exclusieve behoefte voor één van deze concepten voordoen.

Bindingsvormen tussen werkgever en werknemer

Bezien wij vervolgens de verhouding werkgever-werknemer in de toekomst. Zal deze de traditionele verhouding tussen deze twee door verdergaande ontwikkeling van de flexibilisering geheel verdwijnen? In dit verband beschrijven Gaspersz en Ott (1996) drie denkbare toekomstscenario's, te weten: (1) het tijdelijke contractenscenario: iedereen in een organisatie werkt op basis van een contract voor een bepaalde tijd (zeg vijf jaar), waarmee iedere werknemer per definitie een flexibele werknemer is; (2) het segmenteringsscenario: voor een vaste kern van medewerkers is er een bindingsbeleid voor de lange termijn, de rest van de medewerkers werkt op basis van flexibele contracten; en (3) het professionaliteitsscenario: alle werknemers worden beschouwd als professionals en hebben

contracten voor onbepaalde tijd, met dien verstande dat indien zij onvoldoende meerwaarde aan de organisatie leveren, zij een vertrekadvies krijgen. Bij het vergelijken van de drie scenario's voor de Nederlandse arbeidsmarkt menen Gaspersz en Ott (1996) dat veel zal afhangen van de maatschappelijke aanvaardbaarheid en tevens van arbeidsrechtelijke opinies. Desalniettemin menen zij dat het segmenteringsscenario (een gemengd model) zich aan het ontvouwen is. Bovendien signaleren zij dat sommige organisaties nieuwe werknemers uitsluitend tijdelijke contracten plegen aan te aanbieden. Hierbij kan worden aangetekend dat het aanbieden van tijdelijke contracten niet zelden een voorzichtige handelwijze is van werkgevende organisaties tijdens een periode van een ruime arbeidsmarkt. Gaspersz (1999) geeft evenwel terecht aan dat nieuwe soorten bindingen aan organisaties niet noodzakelijkerwijs een definitief afscheid van de traditioneel bekende bindingen inhoudt. Hij deelt organisaties enerzijds in op basis van de mate van oriëntatie die de werknemer op de organisatie heeft, en anderzijds op basis van de oriëntatie die de werknemer heeft op groei in employability. Door de organisatieoriëntatie van werknemers af te zetten tegen de oriëntatie op de groei van de eigen employability ontstaan in zijn analyse vier soorten typologieën, te weten (1) de 'nomadenorganisatie' (zwakke oriëntatie op de organisatie en tevens zwakke oriëntatie op groei in employability), (2) de 'horigenorganisatie' (sterke oriëntatie op de organisatie maar daarnaast zwakke oriëntatie op groei in employability), (3) de 'intrapreneursorganisatie' (sterke oriëntatie op de organisatie en tevens sterke oriëntatie op groei in employability), en (4) de 'freelancersorganisatie' (zwakke oriëntatie op de organisatie maar daarnaast sterke oriëntatie op groei in employability). Het is niet onmogelijk dat deze typen organisaties naast elkaar kunnen bestaan als totaalorganisatie maar ook als suborganisaties binnen een totaalorganisatie. De auteur wijst erop dat het op dit moment nog onduidelijk is welk model zich binnen Nederlandse bedrijven overwegend zal manifesteren. Wel acht hij het onontkoombaar en ook wenselijk dat de nadruk steeds meer zal komen te liggen op het 'unieke individu als de uiteindelijke leverancier van toegevoegde waarde'.

Gaspersz (1999) richt zich dus op het begrip 'binding aan de organisatie'. Dit roept de vraag op in welke mate de nomade (of wellicht de 'huurling') zich in de arbeidsmarkt zal manifesteren. Hall en Mirvis (1996) verwachten dat de wederzijdse loyaliteit blijft bestaan doch een ander karakter krijgt: een verankering op basis van geleverde prestaties en niet zozeer op basis van traditionele begrippen als anciënniteit en de letter van het arbeidscontract. Paauwe (1991) hanteert het woord 'binding' als centraal thema, en merkt hierover op dat ondernemingen zich meer zullen moeten richten op de vraag welke 'binding' noodzakelijk is, niet alleen de binding in juridische zin doch vooral die waarin zaken als vertrouwen, toewijding en vriendschap belangrijk zijn, dus gegevens waarbij de wederkerigheid centraal staat.

Cooper (2005) constateert dat de baanzekerheid onder werknemers opvallend is gedaald tussen medio tachtiger jaren en de aanvang van het nieuwe millennium. Hij baseert zich in dit verband op de periodieke tevredenheidsonderzoeken van het ISR (1985, 1995, 2000) onder 8 miljoen werknemers van 400 bedrijven in 17 Europese landen en laat zien dat de baanzekerheid in het Verenigd Koninkrijk daalde van 70 naar 48 procent, in Duitsland van 83 naar 55 procent, in Frankrijk van 64 naar 50 procent, in België van 60 naar 54 procent, in Italië van 62 naar 57 procent en ten slotte in Nederland van 73 naar 61 procent.

Ten slotte kan aan deze beschouwing niet ontbreken de door Dekker en De Groot (2000) gemelde resultaten van een onderzoek door CentERdata over de toekomstverwachtingen ten aanzien van de arbeidsmarkt onder bijna 1.600 mensen in Nederland. Uit het onderzoek wordt

de verwachting afgeleid van een toenemende flexibilisering, een toenemende werkdruk, limitering van arbeidscontracten, afnemende loyaliteit, toename van onderlinge concurrentie en een toenemend aantal mensen dat voor zichzelf gaat beginnen. Volgens het onderzoek zullen voorts de arbeidsverhoudingen verharder en verzakelijker: de baan voor het leven zal verdwijnen.

Ook de Nederlandse regering is zich thans expliciet bewust van de veranderende situatie: 'De zekerheid van een baan voor het leven neemt af. In de toekomst zullen mensen vaker van functie veranderen. Dat vereist een investering in persoonlijke vaardigheden op elk niveau' (Troonrede, 2005)

Arbeidsmarktinvoeden

Overigens mag ons inziens de discussie over toekomstscenario's tevens niet los worden gezien van de invloed van vraagaanbodverhoudingen (het 'arbeidsmarktgesternte') in de arbeidsmarkt en specifieke arbeidsdeelmarkten. Het is denkbaar dat in een krappe arbeidsmarkt de werkgever geneigd is relatief meer medewerkers in vaste dienst te nemen dan in geval van een evenwichtige arbeidsmarkt. Uit vrees voor een tekort aan arbeidskrachten worden extra vaste medewerkers aangenomen die het werk verrichten dat in slappe tijden vervuld wordt door flexibele medewerkers. Het is denkbaar dat een wervende werkgever in tijden van een krappe arbeidsmarkt graag werknemers aan zich wenst te binden en bewust afziet van het aanbieden van tijdelijke contracten, in het besef dat schaarse medewerkers eerder toehappen bij aanbiedingen met een permanent karakter. Zo lijkt in een situatie van een ruime arbeidsmarkt de werkgever te neigen naar het omgekeerde: relatief meer flexibele medewerkers (tijdelijke krachten en oproepkrachten) inzetten op plaatsen waar normaliter vaste medewerkers functioneren. Het voorzichtigheidsbeginsel maar ook een gemaksbeginsel kan hier een overweging zijn. Immers, bij onverwachte tegenwind kan het medewerkersbestand gemakkelijker neerwaarts worden bijgesteld door de flexibelen minder uren in te zetten. Loopbaanzoekers die aan de vooravond staan van een eerste werkkring kunnen daardoor in een ruime arbeidsmarkt geconfronteerd worden met een situatie dat er nauwelijks valt te onderhandelen over een duurzame aanstelling. De Nederlandse arbeidsmarkt in het begin van de jaren negentig toonde dit beeld regelmatig.

Voorts lijkt de scenariokeuze - naast het reeds aangeduide arbeidsmarktgesternte - uiteraard ook sterk afhankelijk van het soort product of dienst en het soort branche, ons inziens niet onbelangrijke aspecten bij toekomstvisies die in de literatuur echter weinig besproken worden.

3.3 Ontwikkeling van een analyse

Uit de beschouwingen in de voorgaande paragraaf komen wederom de twee te onderscheiden rollen naar voren: die van het individu als loopbaaninitiator en de organisatie als loopbaanfacilitator. Hoe tijdens het arbeidzame leven het werk en daarmee een loopbaan van een individu zich in de loop der jaren ontwikkelen, hangt in het algemeen af van een wisselwerking van gedrag en handelingen door twee actoren: degene die het werk verschaft en degene die het werk verricht. De werkverschaffende organisatie wordt gewoonlijk aangeduid als de werkgever, maar deze facilitator kan ook een opdrachtgevende particuliere consument (namelijk cliënt of patiënt) zijn. Is er echter geen faciliterende organisatie of zijn er geen

opdrachten, dan is er voor het individu geen baan en loopbaan mogelijk. Zelfvoorzienende situaties, zoals bijvoorbeeld een agrariër die uitsluitend voor eigen verwanten landbouw en veelteelt bedrijft, blijven daarom buiten beschouwing. De loopbaan van het individu is dus afhankelijk van het bestaan van een facilitator.

Welnu, indien wij ons bezig houden met toekomstbeschouwingen over werk en loopbaan ligt het voor de hand dat wij ons in eerste instantie afvragen hoe in de toekomst de facilitator het werk organiseert, en in wat voor organisatiestructuur. Welke scenario's zijn hierbij denkbaar?

Voordat ingegaan wordt op denkbare scenario's, zullen omwille van de analyse enige beperkingen plaatsvinden.

Beperkingen

Geschetst werd dat onder facilitator (dat wil zeggen: de vrager naar arbeidsdiensten) kan worden verstaan niet alleen de werkgevende organisatie maar tevens particulieren in de hoedanigheid van opdrachtgever, cliënt of patiënt. Het individu kan dus ook een loopbaan hebben geheel of gedeeltelijk als gevolg van opdrachten van een ander individu in diens privé hoedanigheid als consument. Deze situatie is veelal waarneembaar daar waar het aanbiedende individu een vrij beroep uitoefent. In dit geval kan de facilitator een ander individu zijn. Het bijzondere hiervan is dat achter de 'particulier als vrager' of 'particulier als loopbaanfacilitator' geen organisatiestructuur schuilt, reden waarom in de toekomstbeschouwingen deze categorie individuele vragers buiten beschouwing wordt gelaten. Voorts wordt onder 'werkgevende organisaties' doorgaans ook begrepen overheids- en non-profitorganisaties. Ofschoon het interessant is om te onderzoeken hoe de toekomstige organisatiestructuur van met name de publieke sector eruit zal zien, zal ook deze sector in de analyse buiten beschouwing blijven. Immers, de organisatie van de publieke sector vormt zich in sterke mate als gevolg van spelregels van politieke systemen en wensen van een samenleving, en niet zozeer als gevolg van een commerciële afzetmarkt waarin ondernemingsgewijze productie of dienstverlening wordt beoogd. Dit heeft als consequentie dat voor deze toekomstanalyse uitsluitend werkgevende organisaties in de private sector als loopbaanfacilitator in de beschouwing worden betrokken. Deze toekomstbeschouwing richt zich hiermee dus noch op het individu dat een loopbaan in de publieke sector nastreeft, noch op het individu dat expliciet een loopbaan nastreeft waarin opdrachtgeving door een ander individu in een privé hoedanigheid centraal staat.

Toekomst vanuit verschillende gezichtspunten

Zodra een beeld van de toekomst kan worden getekend, kunnen wij ons afvragen hoe individuele loopbaanidealen van het individu hierin kunnen passen. Deze verschillen uiteraard van persoon tot persoon.

Voorts is een van de voorwaarden om het eigen loopbaanideaal in de toekomst te blijven verwezenlijken de mogelijkheid het arsenaal aan capaciteiten, vaardigheden en bekwaamheden (het 'kunnen') steeds te laten voldoen aan de eisen van de tijd. In paragraaf 2.5 zagen wij dat, wil het individu bij het voortschrijden van de tijd voortdurend inzetbaar, ja zelfs duurzaam paraat blijven voor de arbeidsmarkt, het een individueel aanpassingsvermogen zal behoren te hebben om 'bij te leren en bij te blijven' (employability). In hoeverre lijkt dit aanpassingsvermogen in het licht van de toekomstscenario's van belang?

Ook kan men zich afvragen hoe de inhoud van de vier besproken fasen van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving (inventarisatie, opsporing, profilering en nominering) er binnen de toekomstscenario's uit kunnen zien. Zullen deze vierdeling en de te vervullen 'rollen' nog dezelfde blijven? Hoe zal de inhoud van de rollen er mogelijkkerwijs uit zien?

Voorts kan niet worden veronachtzaamd de factor van de vraag-aanbodverhoudingen in de arbeidsmarkt. Het 'arbeidsmarktgesternte' - de krappe of ruime arbeidsmarkt - kan invloed hebben op het gedrag van beide partijen op de arbeidsmarkt: het individu en de organisatie. In hoeverre kan het arbeidsmarktgesternte een rol spelen bij dit gedrag in de toekomstscenario's?

Vervolgens kan er in hoofdstuk 4 - na een discussie en vergelijking met een aantal besproken loopbaanconcepten - wellicht uit al deze analyses worden afgeleid of er conclusies zijn te trekken en of er eventuele 'rode draden' door alle scenario's, loopbaanidealen, employabilityvraagstukken, faseringsaspecten en arbeidsmarktgesternte heen lopen. Ten slotte zal - in het zelfde hoofdstuk 4 - worden bediscussieerd hoe het individu het proces van eigen loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving zo goed mogelijk kan toetsen aan specifieke omstandigheden in verschillende toekomstscenario's, in het licht van de in paragraaf 1.1 gestelde algemene onderzoeksvraag van deze studie: 'hoe kunnen individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving zich in de toekomst ontwikkelen?'.

De hierop volgende paragrafen zullen daarom achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandelen:

- de scenariokeuze (paragraaf 3.4)
- individuele loopbaanidealen in de scenario's (paragraaf 3.5), waarin een empirisch onderzoek onder deskundigen en werkende mensen;
- employabilityvraagstukken in de scenario's (paragraaf 3.6);
- de fasen van loopbaanoriëntatie/loopbaanverwerving in de scenario's (paragraaf 3.7);
- het arbeidsmarktgesternte in de scenario's (paragraaf 3.8).

3.4 De scenariokeuze

Indien men zich bezig houdt met studies naar de toekomst, is het zinvol de onzekerheidsfactor steeds voor ogen te blijven houden.

'Toekomstonderzoek houdt zich bezig met een nog niet bestaande werkelijkheid. In welke vorm de resultaten ook zijn gegoten: ze betreffen altijd constructies en geen representaties van een waar te nemen werkelijkheid. De informatie die toekomstonderzoek te bieden heeft, mist hiermee per definitie een 'harde', toetsbare basis. Toekomstonderzoek is vragen naar de onbekende weg' (Van Latesteijn en Schoonenboom, 1997, p.62).

Aangezien aan de individuele loopbaan in de toekomst een veelheid van onzekere factoren ten grondslag ligt, is in deze studie een toekomstvisie in de vorm van voorspellingen niet te geven. Bovendien horen bij het doen van voorspellingen eveneens kwantificeringen over de kans dat een toekomstig feit zich kan ontwikkelen. Gegeven de omstandigheid dat niet alle overige omstandigheden - zowel kwalitatief als kwantitatief - gelijk blijven, zullen wij ons niet wagen aan voorspellingen, maar ons beperken tot verkenningen die mogelijke ontwikkelingen identificeren met een 'what-if'-karakter. Om deze reden is hier voor het hanteren van scenario's gekozen. 'Scenario's bieden een handvat om aan de hand van de ontwikkeling van

toekomstbeelden systematisch over opties ten aanzien van de toekomst na te denken, om vandaar de toekomst vorm te kunnen geven' (Van den Anker en Andriessen, 2000, p.31).

Er bestaan verschillende soorten scenario's die zich concentreren op verschillende soorten thema's of combinaties hiervan. Men kan bijvoorbeeld denken aan scenario's op het gebied van bevolkingsontwikkeling, milieu, technologie en communicatie. Deze studie houdt zich echter bezig met de toekomst van de loopbaan. Aangezien een loopbaan zich niet kan realiseren zonder werk, is het van belang te zoeken naar specifieke scenario's die zich bezig houden met het in kaart brengen van de toekomstige wereld van werk en daarbij vooral beschouwingen over de aard van het werk, de manier van werken en de relatie tot de werkverschaffende organisaties in zich dragen. Door Laubacher, Malone en de MIT Scenario Working Group (1997) van de Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology) is een prominent onderzoek verricht dat zich richt op de toekomstige wereld van werk niet alleen in de Verenigde Staten van Amerika, maar in de gehele wereld. Hun onderzoek past goed in een model van een 'what if'-verkenning, aangezien de analyse zich baseert op twee extreme modellen die op vrijwel elk land in de wereld van toepassing kunnen worden geacht, ook op Nederland. Hieronder volgt een uiteenzetting van hun onderzoek.

MIT onderzoek

Laubacher, Malone en de MIT Scenario Working Group (1997) vingen in 1994 aan met een uitgebreide meerjarige studie, waaruit een serie van coherente scenario's voor mogelijke toekomstige organisaties werd ontwikkeld. De samenvatting en methode van onderzoek is vervat in het 'working paper' van de auteurs. De scenario's zijn niet bedoeld als voorspellingen maar als visies op mogelijke manieren van het organiseren van werk en het structureren van ondernemingen in de 21^e eeuw. In het onderzoek concentreerde de aandacht zich op vijf aspecten: (1) de wereld over 20 jaar (na 1994), dus rond het jaar 2015; (2) de manier waarop in de toekomst werk georganiseerd wordt; (3) thema's die waarschijnlijk door de onderneming te beheersen zijn, waarbij overheidsbeleid in aanmerking wordt genomen voor zover dit het bedrijfsleven beïnvloedt; (4) het bedrijfsleven over de gehele wereld, niet alleen in de Verenigde Staten van Amerika; (5) de effecten van toekomstige organisatievormen op zowel economische als niet-economische aspecten van het leven, en op zowel individu als samenleving.

De MIT Scenario Working Group was samengesteld uit een Scenario Creation Group en een Scenario Review Group. Vrijwel alle leden van beide groepen zijn verbonden aan de Sloan School of Management van het Massachusetts Institute of Technology (MIT) te Cambridge, Massachusetts. De scenario's zijn gedurende de jaren 1994, 1995, 1996 en 1997 in bredere kring extern getoetst tijdens onder andere symposia, rondetafeldiscussies met topdirecties van uiteenlopende bedrijven wereldwijd en 'high potential' jonge managers. In de loop van de discussies bleken naar het oordeel van de groep waarschijnlijk vijf variabelen het meest belangrijk voor de toekomst: (a) technologie; (b) menselijke aspiraties; (c) het wereldwijde economische, politieke en fysische klimaat; (d) de ontwikkeling van de complexiteit van vraagstukken; (e) demografische structuren (in het bijzonder verschuiving van de zwaartepunten van de wereldbevolking). Ofschoon vele van deze elementen de basis kunnen vormen voor boeiende scenario's, koos de Working Group ervoor zich in eerste instantie te concentreren op een voorname onzekerheid die herhaaldelijk tijdens de discussies aan de orde kwam: de omvang van de individuele bedrijven. Zullen organisaties in de toekomst veel groter, veel kleiner zijn of niet wezenlijk verschillen ten opzichte van de omvang die wij vandaag

kennen? Teneinde onafhankelijk denken - los van alle denkkaders - te stimuleren, stelde de groep zich bij deze dimensie twee extremen voor: zeer kleine bedrijven en zeer grote bedrijven. Het eerste scenario concentreert zich op de vraag hoe het werk zou worden georganiseerd in steeds weer verschuivende netwerken van kleine bedrijven en zelfstandige aannemers van werk; het tweede concentreert zich op de vraag hoe het werk zou worden georganiseerd in grote, langbestaande en allesomvattende megaondernemingen. De twee scenario's worden genoemd die van de 'Small Companies, Large Networks' en de 'Virtual Countries'. Laubacher, Malone *et al.* (1997) wijzen erop dat hoewel deze twee scenario's oorspronkelijk werden opgevat als de extremen van de dimensie van een bedrijfsomvang, het ook mogelijk is om deze extremen te beschouwen in de dimensie van de levensduur der organisatie. In het eerste scenario kunnen immers de kleine bedrijven deel uitmaken van omvangrijke tijdelijke netwerken van duizenden mensen. Maar deze tijdelijke organisaties zouden slechts kunnen bestaan voor de periode van een paar weken, dagen of zelfs uren totdat het project dat het netwerk bij elkaar bracht is voltooid. Anderzijds verwachten de grote 'virtual countries' decennia of zelfs eeuwenlang door te gaan terwijl binnen hun gelederen projecten, mensen en hele bedrijfstakken komen en gaan. Een kenmerk van het scenario 'Small Companies, Large Networks' is een economische omgeving die rijk is aan externe transacties. Een kenmerk van het scenario 'Virtual Countries' is een economische omgeving die rijk is aan interne transacties. Zoals Malone en Laubacher (1998) in een latere publicatie aangeven, stoelen deze beschouwingen op het vraagstuk waarom bedrijven groter groeien of klein blijven; een bekend thema waar economen, organisatiedeskundigen en bedrijfshistorici zich al lange tijd over buigen. Volgens de auteurs suggereert onderzoek uit deze kringen: indien het goedkoper is om transacties intern - binnen de muren van de organisatie - aan te gaan, zullen organisaties groter groeien; indien het goedkoper is om transacties extern - met onafhankelijke entiteiten in een open markt - aan te gaan, zullen organisaties echter klein blijven of inkrimpen.

Laubacher, Malone *et al.* (1997) benadrukken dat scenarioplanning veronderstelt dat wij de toekomst uiteindelijk niet met zekerheid kennen.

3.4.1 Scenario I: Small Companies, Large Networks (het 'Netwerkscenario')

Voor het goede begrip worden een aantal gedachten geciteerd die door Laubacher, Malone *et al.* (1997) in hun rapport worden weergegeven. De citaten gaan ervan uit dat de lezer zich waant in het jaar 2015. Zij zijn in de wij-vorm geschreven.

'Tegenwoordig wordt vrijwel elke taak uitgevoerd door een autonoom team van 1 tot 10 mensen. Het team is samengesteld uit - door netwerken aan elkaar gekoppelde - onafhankelijke zelfstandige beroepsbeoefenaren of kleine bedrijven die voor verschillende projecten in tijdelijke combinaties samenwerken en vervolgens worden ontbonden zodra het werk voltooid is. Zodra er een project op stapel staat worden er aanbestedingen gedaan en de taken bekend gemaakt die moeten worden uitgevoerd, onderaannemers worden geselecteerd en de medewerkers worden grotendeels op adhocbasis ingehuurd. [...] Ofschoon deze manier van organiseren van werk weliswaar uitermate geschikt is voor snelle innovatie en dynamisch veranderende markten zou de wereld een eenzame en onprettige plek zijn indien al onze interacties op deze contractuele basis werden gestoeld. Daarom prijzen wij ons gelukkig dat ons onafhankelijke organisaties ter beschikking staan voor sociale netwerken, leren, stimulering van naamsbekendheid en financiële vereffening. Deze gemeenschappen komen voort uit onder andere beroepsverenigingen, universitaire alumniverenigingen, vakbonden, clubs, buurtverenigingen, families en kerken. Vele zijn vergelijkbaar met de auteurs- en acteursgilden in Hollywood. Zij helpen ons een oudedagsvoorziening op te bouwen, en de meeste van ons betalen aan deze 'gilden' een

werkloosheidsverzekeringspremie, zijnde een percentage van het inkomen. Voorts kunnen we hier onze beroepsvaardigheden leren en actualiseren. Waarschijnlijk is hierbij het meest belangrijk dat wij veel van onze identiteit ontleen aan deze stabiele gemeenschappen die tevens als 'thuishaven' fungeren omdat tijdelijke projecten komen en gaan.' (Laubacher, Malone *et al.* 1997, pp.6-7)

Volgens Laubacher, Malone *et al.* (1997) heeft dit scenario twee centrale elementen: (1) de veranderlijke netwerken om taken te organiseren, en (2) de stabiele gemeenschappen waartoe men behoort terwijl men van project naar project beweegt. Als voorbeeld van deze organisatorische systemen geven zij onder andere bedrijven die een drastisch beleid hebben voor wat betreft de uitbesteding van onderdelen van een productie of een dienstverlening. De hedendaagse filmindustrie is volgens hen een duidelijk voorbeeld hiervan. Zij merken uitdrukkelijk op dat in dit scenario de rol van de werkgever als primaire verschaffer van zowel een pakket van sociale zekerheden als van opleiding en ontwikkeling zal vervagen.

De Scenario Working Group heeft met dit scenario een wereld voor ogen waarin externe transacties belangrijk goedkoper en efficiënter zullen zijn dan vandaag. Als resultaat verwachten zij een organisatiecultuur met volop externe transacties, waarbij het voordeel van snelheid en flexibiliteit de schaalvoordelen dusdanig overschaduwet dat een grote permanente organisatie nauwelijks kan bestaan.

In de analyse hierop volgend zal het scenario 'Kleine Bedrijven, Grote Netwerken' kortheidshalve worden aangeduid als het 'Netwerkscenario'.

3.4.2 Scenario II: Virtual Countries (het 'Conglomeratenscenario')

Ook hier geldt weer: voor het goede begrip worden een aantal gedachten geciteerd die door Laubacher, Malone *et al.* (1997) in hun rapport worden weergegeven. De citaten gaan ervan uit dat de lezer zich waant in het jaar 2015. Zij zijn in de wij-vorm geschreven.

'Het omvangrijke wereldwijde conglomeraat is ontstaan als de beste manier om het werk te organiseren. Deze 'mammoet'-allianties - met dochterondernemingen in vrijwel elke bedrijfstak - hebben doorgaans minimale nationale bindingen. [...] Het wordt als ontrouw of ongebruikelijk beschouwd indien leden van dezelfde familie voor een concurrerend conglomeraat werken. Deze allianties komen van de wieg tot het graf aan al onze behoeften tegemoet door het verschaffen van inkomen, werkzekerheid, gezondheidszorg, opleiding, sociale netwerken en een eigen identiteitsgevoel. Onze organisaties zijn even machtig en invloedrijk als naties en daarom zijn wij aan hen loyaliteit verschuldigd. Zij bezitten geen heerschappij over het land waarin wij wonen, maar zij beheersen wel de significante middelen die ons toegang verschaffen tot kennis, netwerken en ons levensonderhoud. Zij ontketen zelfs onderlinge handelsoorlogen, waar - in plaats van militaire legers - advocaten worden gebruikt om de handelsmerken van ons bedrijf als een leeuw te beschermen.

Als u mij als individu wilt karakteriseren kunt u mijn geografische verblijfplaats gevoeglijk veronachtzamen. Ik word getypeerd naar het bedrijf waar ik voor werk, alwaar ik verwacht dat ik uiteindelijk gepensioneerd word. Al mijn vrienden en familieleden in de wereld werken voor dezelfde organisatie. [...]

Door pensioenregelingen, aandelenopties en andere arrangementen zijn de medewerkers mede-eigenaar van de bedrijven waarin zij werken. Net zoals de moderne landen uiteindelijk democratieën zijn geworden, zijn vele 21^e eeuwse corporaties overgestapt op het model van bestuurlijke vertegenwoordiging. Binnen ons bedrijf heeft iedere medewerker als medeaandeelhouder het recht mee te beslissen over de keuze van de leiders. Dat betreft niet alleen de keuze van de topdirectie maar tevens die van vrijwel alle leidinggevendenden binnen de organisatie. De besluitvorming vindt weliswaar hiërarchisch plaats, maar elk jaar - op verkiezingsdag - kiezen wij uit een kandidatenlijst de leidinggevendenden die beloven hun best te doen voor het bedrijf. Aangezien ons levensonderhoud van deze

keuze afhangt doen wij vrijwel allemaal ons voordeel met de open financiële rapportering van het conglomeraat die ons voortdurend het overzicht over de bedrijfscijfers verschaft.

Sommige mensen menen dat dit systeem paternalistisch en bureaucratisch is. Maar dit systeem is in wezen niet log. Nepotisme, verstarrende managementstructuren en overbodige werkverschaffing zullen het niet lang uithouden aangezien iedereen voordeel behaalt bij betere productiviteit. Gespecialiseerde organisatiedeskundigen bewegen zich kriskras door de massieve allianties voort. Zij bemiddelen bij partnerships en zij zorgen ervoor dat mensen effectief met elkaar - dwars over allerlei grenzen heen - communiceren. We kunnen allen goed met elkaar opschieten omdat onze bedrijven mensen aantrekken die onze heersende opvattingen onderschrijven.' (Laubacher, Malone *et al.* 1997, p.10)

Volgens Laubacher, Malone *et al.* (1997) heeft dit scenario vier belangrijke elementen: (1) grote bedrijven die zowel verticaal als horizontaal geïntegreerd zijn, (2) de alomtegenwoordige rol van het bedrijf in de levens van zijn medewerkers, (3) het eigendom van de bedrijven is in handen van de medewerkers, en (4) de bedrijfsleiding wordt gekozen door de medewerkers. Zij zien in dit tweede MIT-scenario dus een wereldeconomie die wordt gedomineerd door grote conglomeraten die wereldwijd in een veelheid van bedrijfstakken opereren.

Volgens de onderzoekers zullen voor wat betreft de integratie (ad 1) de meeste sectoren oligopolistische structuren kennen met dominerende posities van een klein aantal belangrijke concurrenten en hoge toetredingsbarrières, waardoor de hegemonie van de marktleiders niet kan worden bedreigd door nieuwelingen. De managementstructuur kan variëren. In sommige gevallen kan een traditionele hiërarchie in stand worden gehouden, maar ook gedecentraliseerde vormen zijn denkbaar met objectieve zakelijke overeenkomsten tussen de divisies, waarbij de medewerker hoge prestatiepremies en promotiemogelijkheden voor ogen worden gesteld. Het hoofdkantoor behoudt zijn belangrijke rol in het vaststellen van de algemene missie, de vorming van de cultuur en het faciliteren van samenwerking tussen bedrijfseenheden waar dat zinvol is. Met betrekking tot de rol van de bedrijven in de levens van de medewerkers (ad 2) zal het bedrijf de hoeder zijn van de medewerker door aan de materiële maar tevens de immateriële behoeften van de medewerker te voldoen, in de brede zin des woords. In dit scenario wordt van de medewerkers verwacht dat zij als consument uitsluitend de producten en de diensten van de bedrijven binnen het conglomeraat afnemen en dat zij binnen het conglomeraat zelfs hun levenspartner vinden. Doordat het bedrijf de medewerker een compleet levensonderhoud levert zullen de grote bedrijven worden verondersteld verantwoordelijk te zijn voor vele vangnetfuncties die door overheden gewoonlijk in de Europese democratieën gedurende de tweede helft van de 20^e eeuw werden uitgeoefend. Particuliere ondernemingen zullen meer en meer deze rol op zich nemen en aangezien deze veelal op transnationale basis werken kan verwacht worden dat de zeggenschap van de overheid en de reikwijdte van zijn activiteiten aanzienlijk zullen worden teruggebracht. Volgens Laubacher, Malone *et al.* (1997) zou nationalisme in dit scenario mogelijkkerwijs afnemen omdat de loyaliteit die burgers tot dusver opbrachten voor hun land plaats zou gaan maken voor loyaliteit van de medewerkers aan hun bedrijf. Burgerschapszin zal waarschijnlijk minder belangrijk worden. Bedrijven zouden zelfs een soort bedrijfspaspoort kunnen gaan uitgeven waarmee het hun medewerkers of hun gasten exclusief wordt toegestaan te reizen in regio's waar hun locaties zijn gevestigd. (Nu reeds zien wij dat aan personeel en bezoekers badges worden uitgereikt die hun toegang verschaffen tot kantoren en fabrieken). Het concept dat medewerkers medeaandeelhouder worden van hun bedrijf (ad 3) ontwikkelen Laubacher, Malone *et al.* (1997) uit extrapolatie van twee hedendaagse trends: (a) de toenemende macht van institutionele beleggers alsmede hun drang naar meer zeggenschap over de ondernemingsleiding, en (b) de ontwikkeling van meer aandelenbezit onder

bedrijfsmedewerkers. Voor wat betreft medeverkiezing van leidinggevende functionarissen (ad 4) is een model denkbaar waarbij de bedrijfsmedewerkers een soort raad van toezicht kiezen die op zijn beurt het management van elke onderneming benoemt. Ook kan men denken aan de in de praktijk reeds bekende maatschapmodellen van grote accountants-, advocaten- en advieskantoren, waar de partners hun eigen bestuur kiezen. De medewerkers, die zich onder het niveau van partner bevinden, hebben geen stemrecht doch kunnen dit - zodra zij partner - zijn verwerven.

De Scenario Working Group heeft met dit scenario een wereld voor ogen waarin de schaalvoordelen, die de groei van grote organisaties in het verleden juist zo hebben bewerkstelligd, zullen worden gecontinueerd en steeds meer als versterking zullen dienen, in die mate dat het aantal externe transacties (dus transacties buiten het 'bastion' van het conglomeraat) beperkt zal zijn.

In de analyse hierop volgend zal het scenario 'Virtual Countries' korthedshalve worden aangeduid als het 'Conglomeratenscenario'.

Tot zover de bespreking van de twee scenario's. Laubacher, Malone *et al.* (1997) stellen dat de relatieve aantrekkelijkheid van deze alternatieven afhankelijk is van ontelbare factoren die vorm kunnen geven aan de toekomst (informatietechnologie, wetgeving met betrekking tot industrieel eigendom, financiële markten, handelsklimaat, en talrijke andere factoren) en die in hun totaliteit een gunstig effect kunnen sorteren ten aanzien van interne of externe transacties. De scenario's geven ons dus een voorstelling van hoe de toekomst eruit kan zien als de extreme versies van deze uitkomsten werkelijkheid zouden worden.

3.5 Individuele loopbaanidealen in de scenario's

In de voorgaande hoofdstukken zijn herhaaldelijk vraagstukken samenhangend met het 'optuigen' van individuele loopbaanidealen aan de orde gekomen. Een begrip dat bruikbaar lijkt om als toetsfactor te dienen is het reeds in paragraaf 1.7 behandelde begrip 'loopbaananker' van Schein (1996). Het begrip is breed aangezien het drie facetten van iemands zelfconcept inhoudt: (1) de zelfwaargenomen talenten en capaciteiten, (2) de zelfwaargenomen elementaire waarden en (3) het geleidelijk ontwikkelde gevoel van motivatie en behoeften, voor zover dit alles betrekking heeft op de loopbaan. Het begrip heeft tevens stabiliserende kracht zodra het zelfconcept gestalte krijgt. Het lijkt tevens de dynamiek van de tijd te trotseren: in het loopbaananker liggen die waarden en motieven opgesloten die het individu niet zal willen opgeven indien het voor de keuze wordt gesteld. Dit past in de optiek van veranderende toekomstbeelden, waarin het niet uitgesloten is dat het individu inderdaad voor keuzes wordt gesteld en zich zal vastklampen aan het meest waardevolle eigen loopbaananker. Schein (1996) zet het soort loopbaan centraal. In zijn visie tekent zich bij het individu retrospectief gaandeweg een eigen waardepatroon af. Kenmerkend hierbij is het onderzoek dat Schein (1996) verrichtte naar de verspreiding van verschillende loopbaanankers onder diverse beroepsgroepen. Ofschoon men - volgens hem - zou verwachten dat een bepaalde beroepsgroep in hoge mate zou zijn vastgehecht aan een bepaald anker, vond hij binnen elke beroepsgroep een brede spreiding van uiteenlopende loopbaanankers.

Een specifiek loopbaananker laat zich dus niet vastklinken aan een specifiek beroep. In de volgende subparagrafen zullen de acht reeds besproken loopbaanankers worden getoetst aan elk scenario afzonderlijk (zoals weergegeven in de subparagrafen 3.4.1 en 3.4.2), uitgaande van de omschrijving van de loopbaanankers zoals genoemd in paragraaf 1.7. Met andere woorden: hoe zou een individu met een specifiek dominerend anker in een specifiek toekomstscenario kunnen functioneren? Overigens geeft Schein (1996) reeds enige korte bespiegelingen over toekomsttendenzen bezien in het licht van de loopbaanankers. Hij maakt bovendien melding van beide MIT-scenario's als polariserende dimensies, doch een toetsing van de loopbaanankers aan deze scenario's komt slechts in suggestieve zin aan de orde. Zo vermoedt Schein (1996) dat individuen met als loopbaananker Managementcompetentie en Technisch/functionele competentie en Zekerheid de neiging hebben onderdak te zoeken bij grote organisaties en dat individuen met als anker Creativiteit, Autonomie, Levensstijl, Dienstbetoon en Pure uitdaging de uitoefening van hun werk meer zoeken bij kleinere organisaties.

De suggestie van Schein (1996) is als volgt samen te vatten:

Loopbaanankers en voorkeur voor scenario, volgens de suggestie van Schein (1996)

Loopbaan- anker	Netwerk- scenario	Conglomeraten - scenario
Management- competentie		X
Technisch functionele competentie		X
Zekerheid		X
Creativiteit	X	
Autonomie/ Onafhankelijkheid	X	
Levensstijl	X	
Dienstbetoon/ Gedrevenheid	X	
Pure uitdaging	X	

tabel 3.5-a

Uit het artikel van Schein (1996) kan worden afgeleid dat zijn suggestie omtrent plaatsing van individuen met de verschillende loopbaanankers in de scenario's niet steunt op empirisch onderzoek. Het leek interessant om een dergelijk onderzoek in Nederland uit te voeren en de uitkomsten hiervan te vergelijken met de suggestie van Schein.

In de komende subparagraaf 3.5.1 komen twee empirische onderzoeken aan de orde: een onder een populatie van loopbaandeskundigen en een onder een populatie van werkende mensen (in dit geval universitaire alumni).

In de subparagraaf 3.5.2 worden de resultaten van het empirisch onderzoek onder de loopbaandeskundigen vergeleken met de suggestie van Schein.

In de subparagraaf 3.5.3 zal dan getracht worden aan de hand van de empirische resultaten onder de werkende mensen en de reflectie uit de subparagrafen 3.5.1 en 3.5.2 bevindingen te formuleren, die samen met enige andersoortige reflecties in de verdere paragrafen van dit hoofdstuk 3, kunnen bijdragen aan het formuleren van de beantwoording van de onderzoeksvraag in de vorm van een eindconclusie aan het einde van het volgende hoofdstuk 4.

3.5.1 Empirisch onderzoek onder deskundigen en werkende personen

Willen wij komen tot het formuleren van samenhangen die relaties tussen loopbaanankers en toekomstscenario's weergeven, dan lijkt de schaarse literatuur op dit gebied ons niet voldoende onderbouwing te verschaffen. De oorzaak hiervan ligt niet zozeer in het feit dat er geen literatuur met toekomstbeschouwingen over het arbeidzame individu zou bestaan, maar in de omstandigheid dat wij nog geen literatuur zijn tegengekomen waarin bij deze toekomstbeschouwingen een systematische categorisering wordt gemaakt naar individuen en hun verschillende loopbaanidealen.

Dat brengt ons tot de benadering te trachten samenhangen te formuleren door raadpleging enerzijds van een aantal deskundigen met de vraag in welke scenario's individuen met bepaalde loopbaanankers zich zouden thuis voelen en anderzijds van werkende personen zelf met de vraag in welk scenario zij zich met hun dominante loopbaananker zouden thuis voelen. Bij 'deskundigen' denken wij in het bijzonder aan personen die zich beroepsmatig bezighouden met vraagstukken rond toekomstperspectieven van loopbaanzoekende individuen, experts die bovendien in staat kunnen worden geacht tot het verstrekken van een objectieve, weloverwogen en waarde vrije visie. Bij 'werkende personen' denken wij in het bijzonder aan personen die minimaal reeds enige jaren werken en van wie redelijkerwijs verwacht mag worden dat zij van tijd tot tijd reflecteren over de kwaliteit van de voortgang van hun eigen loopbaan.

De groep van deskundigen

Bij de keuze voor de eerste groep (een groep van deskundigen) tekende zich een voor de hand liggende beroepsgroep af: die van de outplacement- en loopbaanadviseurs in Nederland. Outplacement- en loopbaanadviseurs zijn specialisten die personen adviseren bij de planning, inrichting en vormgeving van hun (verdere) loopbaan. Zij verrichten hun dienstverlening vanuit een onafhankelijke visie en richten zich daarbij geheel op de belangen van de personen die zij adviseren. In de Nederlandse outplacement- en loopbaanadviseringswereld bestaat het Career Management Institute (CMI). Zij is gelieerd aan het in 1994 in de Verenigde Staten van Amerika opgerichte internationale Institute of Career Certification International. De hiernavolgende informatie is ontleend aan de weblocatie van het Nederlandse CMI op internet (CMI, 2004). Dit instituut beschrijft als algemene doelstellingen: 'het bevorderen en verhogen

van de professionaliteit op het gebied van loopbaanadvisering cum annexis, in het bijzonder door middel van toetsing en certificering'. Het toetst aan de hand van kwaliteitscriteria periodiek individuele praktijk en deskundigheid van Nederlandse loopbaanadviseurs. Het CMI houdt een register bij van adviseurs op het gebied van loopbaanmanagement die de certificeringsprocedure met goed gevolg hebben doorlopen. Zij mogen zich dan 'Registerconsultant' noemen. Daarbij verplicht de Registerconsultant zich tot permanente bijscholing op het vakgebied. Bij toelating tot het register hanteert het CMI als toetsingskader onder andere criteria op het gebied van ethiek, kennis, opleiding, inzicht, vaardigheden, competenties en ontwikkelingsniveau (zie Appendix A).

Het ligt voor de hand de Registerconsulenten van het CMI te betrekken in een onderzoek naar het formuleren van hun meningen zoals in het begin van deze subparagraaf wordt aangegeven. Uit de webpagina van het CMI blijkt dat (per maart 2004) hun aantal 101 bedraagt.

In februari en maart 2004 zijn alle 101 registerconsulenten (hierna te noemen: de 'deskundigen') door middel van een e-mail aangeschreven; zij troffen in deze e-mail tevens een vragenlijst alsmede de inleiding daarop aan (zie Appendix B). Na een inleidende beschrijving van de toekomstscenario's als geschetst door Laubacher, Malone en de MIT Scenario Working Group (1987) en een beschrijving van de acht verschillende loopbaanankers van Schein (1996) werd deze populatie de vraag voorgelegd waar individuen met de verschillende loopbaanankers zich volgens hun mening het meest thuis zouden voelen: in het Netwerksenario, het Conglomeratensenario of in beide. Hierbij wordt aangetekend dat het uitdrukkelijk niet betrof een registratie van de voorkeur van de registerconsulenten zelf, maar hun vermoeden wat individuen, ingedeeld naar hun meest dominante loopbaananker, zouden denken. Aangenomen mag worden dat zij vrijwel allen de Nederlandse nationaliteit bezitten.

Begin februari en begin maart 2004 werden 101 e-mails, met daarin de vragenlijst, naar de populatie van 101 deskundigen verzonden. Vier e-mails (met daarin de vragenlijst) kwamen onbestelbaar retour, en voorts werden twee niet-ingevulde vragenlijsten geretourneerd. 48 reacties bleven uit. Per e-mail werden de ingevulde vragenlijsten van 47 deskundigen ontvangen. De netto respons (in termen van de verhouding tussen de terugontvangen ingevulde vragenlijsten ten opzichte van de verzonden e-mails, gecorrigeerd voor die e-mails die onbestelbaar [4] en oningevuld [2] retour kwamen), was dus $47 : (101 - 4 - 2) = 49,5\%$.

Zoals eerder weergegeven, werd aan de deskundigen gevraagd voor elk van de 8 loopbaanankers in te schatten in welk scenario mensen, gegeven een bepaald dominant loopbaananker, zich het meest zouden thuis voelen. De antwoorden van de 47 respondenten gaven de volgende verdeling te zien:

In welk scenario zouden – volgens de deskundigen (n=47) – individuen, gegeven een bepaald dominant loopbaananker, zich vermoedelijk het meest thuis voelen?

Loopbaan- anker	Voorkeur voor Netwerk- scenario	Geen specifieke voorkeuren voor een van beide	Voorkeur voor Conglo- meraten- scenario	Weet niet/ geen mening
Management- competentie (n=47)	1	5	41	0
Technisch- functionele competentie (n=47)	28	13	6	0
Zekerheid (n=47)	0	0	47	0
Creativiteit (n=47)	44	3	0	0
Autonomie/ Onafhanke- lijkheid (n=47)	39	7	1	0
Levensstijl (n=47)	11	20	13	3
Dienstbetoon/ Gedrevenheid (n=47)	18	20	8	1
Pure uitdaging (n=47)	23	17	4	3
Totaal	164	85	120	7

tabel 3.5-b

De groep van werkende personen

De keuze voor de tweede groep (de werkende personen) spitste zich toe op een populatie van leden van de vereniging van alumni van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Voor deze populatie is gekozen aangezien wij ervan uit mogen gaan dat alumni niet zelden verantwoordelijke functies in de samenleving bekleden en uit dien hoofde meningen huldigen over hun loopbaan. Er is specifiek gekozen voor de alumni van de Erasmus Universiteit Rotterdam vanwege de affiliatie die ik heb met hun vereniging alsmede de omstandigheid dat zij door mij laagdrempelig benaderbaar waren. Deze populatie is vermoedelijk zonder uitzondering afgestudeerd en afkomstig van een en dezelfde universiteit. Aangenomen mag worden dat de meesten van hen de Nederlandse nationaliteit bezitten. Gekozen is voor een cohort alumni op basis van afstudeerjaar. Als bovengrens is het jaar 2000 en als ondergrens het jaar 1980 gesteld. Voor wat betreft de bepaling van de bovengrens: zoals in paragraaf 1.7

besproken ontdekken de meeste mensen volgens Schein (1996) hun dominante loopbaananker pas een aantal jaren na aanvang van de loopbaan. Individuen die aan het eerste jaar van hun loopbaan beginnen, zouden volgens hem nog geen helder beeld van hun eigen dominante loopbaananker kunnen hebben. Aangenomen mag dus worden dat de meeste alumni die in het jaar 2000 – Nederland verkeerde in dat jaar in een bijzonder krappe arbeidsmarkt (SCP, 2000) - zijn afgestudeerd ten tijde van het onderzoek (maart 2004) ruim drie jaar werkzaam zijn, een periode waarbinnen zij kunnen worden geacht zich van hun dominante loopbaananker bewust geworden te zijn. Voor wat betreft de bepaling van de ondergrens: rekening behoort te worden gehouden met het gebruik in Nederland dat in het geval van personele afslankingen niet zelden met een aantal senioren werknemers (vijftigplussers) uittredingsregelingen worden overeengekomen (Trommel, 1995; Theeuwes, 1998; Kuipers en Schellekens, 1999; Lindeboom, 1999; Wiggers, 2003). Veelal zijn het uittredingsregelingen waarbij van een terugkeer naar de arbeidsmarkt niet wordt uitgegaan. In het begin van het jaar 2002 zette zich in Nederland een periode in van tegenvallende economische resultaten, waardoor menige organisatie genoodzaakt was het personeelsbestand in te krimpen. Voor een aantal organisaties betekende dit afscheid nemen van een aantal senioren werknemers. Aangezien wij ons ten tijde van het onderzoek nog steeds in deze periode bevonden (CBS, 2004b) hebben wij de ondergrens gesteld op 1980 en hiermee de kans om dergelijke uitgetreden, niet meer herintredende, senioren medewerkers in de populatie tegen te komen willen minimaliseren.

Neemt men in aanmerking dat de meeste studenten in de achterliggende decennia tussen de 23-jarige en 26-jarige leeftijd afstudeerden, dan kan aangenomen worden dat de populatie voor dit onderzoek onder alumni zich in grote meerderheid binnen het leeftijdscohort tussen ongeveer 28 en 50 jaar bevindt. We gaan ervan uit dat binnen dit cohort zowel de mannen als de vrouwen een werkkring hebben en deelnemen aan het arbeidsproces. Voorts gaan we ervan uit dat voorkeur voor bepaalde loopbaanankers onafhankelijk is van opleidingsniveau en studierichting, daarin gesteund door de bevinding van Schein (1996) dat ook binnen beroepsgroepen een brede spreiding van loopbaanankers is te constateren.

Gezocht werd naar een sleutel om representativiteit in de verhouding mannen en vrouwen te benaderen. Daarvoor was het nodig om binnen de beroepsbevolking van Nederland het percentage mannen en vrouwen voor het hierboven aangeduide leeftijdscohort tussen ongeveer 28 en 50 jaar te achterhalen. Onder ‘beroepsbevolking’ verstaat het CBS: ‘personen tussen 15 en 64 jaar die ten minste 12 uur per week werken, of die werk hebben aanvaard waardoor ze ten minste 12 uur per week gaan werken of die verklaren ten minste 12 uur per week te willen werken, daarvoor beschikbaar zijn en activiteiten ontplooiën om werk voor ten minste 12 uur per week te vinden’ (CBS, 2004a). Aangezien er ten tijde van het onderzoek nog geen cijfers voor het jaar 2004 beschikbaar waren, werden deze percentages mannen en vrouwen aan de hand van de door het Centraal Bureau voor de Statistiek gepubliceerde cijfers over het jaar 2003 ontwikkeld. Een complicatie was dat in de ons ter beschikking staande informatie (CBS, 2004a) het CBS gepubliceerde cijfers over totale bevolking en beroepsbevolking maximaal verfijnt tot leeftijdscohorten van 5 jaren die telkens beginnen met leeftijden eindigend op 0 of op 5. De leeftijd van 28 bevindt zich binnen het cohort 25-29 jaar, en een keuze moest worden gemaakt voor de aanvangsleeftijd van het eerste leeftijdscohort. Aangezien 28 dichter bij 30 dan bij 25 ligt, is als eerste leeftijdscohort gekozen voor 30-34 jaar. Als daaropvolgende leeftijdscohorten werden in aanmerking genomen: 35-39 jaar, 40-45 jaar en ten slotte 45-49 jaar. Enige rekenkundige bewerkingen (zie Appendix D) leverde de

volgende verhouding op voor de gehele leeftijdsklasse 30-49 jaar: van de beroepsbevolking in deze leeftijdsklasse is 57,6% man en 42,4% vrouw.

In eerste instantie werd gekozen voor een steekproef uit de populatie door in de adreslijst van de alumnivereniging te starten met de personen gerangschikt onder de letter A van het alfabet en vervolgens telkens de leden eruit te lichten wier afstudeerjaar lag tussen 1980 en 2000. Al gauw bleek dat van deze alumnivereniging een relatief laag aantal vrouwen lid is. Hierdoor dreigde bij deze selectiemethode van personen uit het alumnibestand de kans groot te worden dat aanzienlijk meer mannelijke dan vrouwelijke alumni zouden worden aangeschreven. Daarop werd besloten in eerste instantie evenveel mannelijke als vrouwelijke alumni (die voldeden aan eerdergenoemde criteria voor afstudeerjaar) aan te schrijven, af te wachten hoeveel reacties van mannelijke respectievelijk vrouwelijke respondenten uiteindelijk zouden binnenkomen, en vervolgens te beoordelen of de verhouding mannelijke/vrouwelijke respondenten de eerdergenoemde 57,6%/42,4% verhouding zou benaderen.

Allereerst was het van belang ervoor te zorgen zo veel mogelijk vrouwelijke respondenten te traceren. De vrouwelijke populatie werd geselecteerd door in de gehele adreslijst (van A t/m Z) de vrouwelijke leden te selecteren wier afstudeerjaar lag tussen 1980 en 2000. Dit leverde een populatie van 150 op. Vervolgens vond de selectie van de mannelijke populatie plaats. Deze werd geselecteerd door in de adreslijst te starten met de personen gerangschikt onder de letter A van het alfabet, vervolgens die onder de daaropvolgende letters, en telkens de mannelijke leden te selecteren wier afstudeerjaar lag tussen 1980 en 2000, net zolang totdat eveneens het aantal van 150 was bereikt. Dit aantal werd onder de letter D reeds bereikt.

Aan deze steekproef werd tijdens de maand maart 2004 per e-mail een korte vragenlijst verzonden (zie Appendix C). In de e-mail werd een korte beschrijving gegeven van de verschillende loopbaanankers, gelijkloidend aan die van de deskundigen, en vervolgens werd de vraag gesteld welk loopbaananker de lezer het meest op zichzelf van toepassing achtte. Daarna werd een vraag voorgelegd over voorkeur voor een organisatieomvang. Aan de aangeschrevenen is geen inzicht verschaft in de toekomstscenario's van Laubacher, Malone en de MIT Scenario Working Group. Een belangrijke reden hiervoor was om een zo kort mogelijke vragenlijst te presenteren en deze zo praktisch mogelijk in te richten, hopende hiermee het risico van een te lage respons zo veel mogelijk te vermijden. Er is slechts gevraagd welke organisatieomvang zij prefereren om in te werken: een kleine netwerkachtige onderneming, een zeer grote onderneming, of in beide (zonder specifieke voorkeur). De kleine netwerkachtige onderneming laat zich in ons onderzoek associëren met het Netwerkscenario, de zeer grote onderneming met het Conglomeratenscenario.

Van de 300 verzonden e-mails kwamen 30 onbestelbaar retour en 6 vragenlijsten werden oningevuld geretourneerd. Er bleven 144 reacties uit. In totaal werden 120 ingevulde vragenlijsten ontvangen. Van deze 120 ingevulde vragenlijsten waren 65 afkomstig van mannelijke en 55 van vrouwelijke respondenten. Het percentage mannelijke en vrouwelijke respondenten kwam daarmee op respectievelijk 54,2% en 45,8%, een verdeling die vrijwel overeenkomt met de verdeling in de beroepsbevolking (zie boven; respectievelijk 57,6% en 42,4%), zodat wat sekse betreft van een redelijke representativiteit ten opzichte van de beroepsbevolking in Nederland mag worden gesproken. Immers, mochten er binnen de beroepsbevolking verschillen in opvatting of mening heersen die specifiek seksegebonden

zijn, dan zouden zulke verschillen nagenoeg op dezelfde wijze in het totaalbeeld van de alumni meewegen. Verderop – na de steekproef onder de alumni – zal hierop worden teruggekomen.

De netto respons (in termen van de verhouding tussen de terugontvangen ingevulde vragenlijsten in verhouding tot de verzonden e-mails, gecorrigeerd voor de verzonden e-mails die onbestelbaar [30] en oningevuld [6] retour kwamen), was dus $120 : (300 - 30 - 6) = 45,5\%$. De alumni werd een lijst (met uitleg) van de acht loopbaanankers voorgelegd met het verzoek slechts een loopbaananker aan te kruisen dat zij het meest op zichzelf van toepassing achten. Voorts werd hun gevraagd aan te kruisen binnen welke ondernemingsomvang zij prefereren te werken: in een kleine netwerkachtige onderneming, een zeer grote onderneming of hebben zij geen specifieke voorkeur. De antwoorden van de 120 respondenten geven de volgende verdeling te zien:

Individuele voorkeuren van de alumni, per dominant loopbaananker (n varieert)

Het eigen dominante loopbaananker	Voorkeur voor kleine netwerkachtige onderneming	In beide (geen specifieke voorkeur)	Voorkeur voor zeer grote onderneming	Weet niet/ geen mening
Management-competentie (21x)	4	11	5	1
Technisch-functionele competentie (25x)	6	13	6	0
Zekerheid (1x)	0	1	0	0
Creativiteit (15x)	7	7	1	0
Autonomie/Onafhankelijkheid (27x)	14	11	2	0
Levensstijl (11x)	2	9	0	0
Dienstbetoon/Gedrevenheid (8x)	1	6	0	1
Pure uitdaging (12x)	2	8	2	0
Totaal n=120	36	66	16	2

tabel 3.5-c

Uit tabel 3.5-c hierboven is de verdeling van dominante loopbaanankers onder de alumni zowel in absolute zin als in relatieve zin af te leiden.

Welk loopbaananker achten alumni (n=120) hun meest dominante loopbaananker?

Loopbaananker	Aantal	In percentages
Autonomie/onafhankelijkheid	27	22,5%
Technisch-functionele competentie	25	20,8%
Managementcompetentie	21	17,5%
Creativiteit	15	12,5%
Pure uitdaging	12	10,0%
Levensstijl	11	9,2%
Dienstbetoon/Gedrevenheid	8	6,7%
Zekerheid	1	0,8%
	120	100,0%

tabel 3.5-d

Voordat wij de analyse vervolgen zullen wij behoren na te gaan of er bij de alumni significante verschillen in de responses op de loopbaanankers heersen die specifiek seksegebonden zijn. Daartoe maken wij van de totale scores op de loopbaanankers een uitsplitsing naar de scores van de mannelijke en de vrouwelijke respondenten.

Welke loopbaanankers noemen de mannelijke en de vrouwelijke alumni hun meest dominante loopbaananker?

Loopbaananker	De mannelijke alumni	De vrouwelijke alumni	Alle respondenten
Managementcompetentie	13	8	21
Technisch-functionele competentie	9	16	25
Zekerheid	0	1	1
Creativiteit	8	7	15
Autonomie/onafhankelijkheid	16	11	27
Levensstijl	5	6	11
Dienstbetoon/gedrevenheid	5	3	8
Pure uitdaging	9	3	12
Totaal	65	55	120

tabel 3.5-e

Toepassing van de chi-kwadraatformule resulteert in de waarde van $X^2 = 7,73$. Deze gevonden waarde van 7,73 is groter dan 0, en dat brengt ons tot de vraag hoe groot deze waarde, bij een aantal vrijheidsgraden (d.f.) van 7, minimaal moet zijn wil dit resultaat significant, dat wil zeggen niet door toeval veroorzaakt, zijn. Aangezien 7,73 kleiner is dan 14,07 (zie de hierop van toepassing zijnde tabel in Appendix F), is de samenhang niet significant op 5%-niveau. Zelfs op het 10%-niveau is de samenhang niet significant, want hiervoor moet de X^2 nog altijd groter zijn dan 12,02. Dit wil dus zeggen dat er wel verschillen zijn in de scores van de mannelijke en de vrouwelijke alumni, maar dat de mannelijke en de vrouwelijke alumni geen significante voorkeur uitspreken voor bepaalde dominante loopbaanankers.

Is hiermee dan gezegd dat het eerdergenoemde streven naar representativiteit tussen percentages mannelijke en vrouwelijke responderende alumni en de verhoudingen in de beroepsbevolking dus niet strikt noodzakelijk was? Deze vraag kan pas worden beantwoord indien per loopbaananker de voorkeur over het bijpassend scenario ook geen significant verschil tussen de mannelijke en de vrouwelijke responderende alumni zou laten zien. Wij

onderzoeken dit thans voor de top-4 loopbaanankers Autonomie/onafhankelijkheid, Technisch-functionele competentie, Managementcompetentie en Creativiteit. De overige 4 loopbaanankers (Pure Uitdaging, Dienstbetoon/gedrevenheid, Levensstijl en Zekerheid) zullen hiertoe niet worden onderzocht –zoals verderop eveneens zal blijken – vanwege de relatief lage responses.

Voor welke scenario's spreken de mannelijke en vrouwelijke alumni met het loopbaananker Autonomie/onafhankelijkheid zich uit?

	Mannelijke alumni	Vrouwelijke alumni	Totaal
Netwerkscenario	10	4	14
Geen voorkeur/weet niet	5	6	11
Conglomeratenscenario	1	1	2
Totaal	16	11	27

tabel 3.5-f

Toepassing van de chi-kwadraatformule resulteert in de waarde van $X^2 = 1,47$. Deze gevonden waarde van 1,47 is groter dan 0, en dat brengt ons tot de vraag hoe groot deze waarde, bij een aantal vrijheidsgraden (d.f.) van 2, minimaal moet zijn wil dit resultaat significant, dat wil zeggen niet door toeval veroorzaakt, zijn. Aangezien 1,47 kleiner is dan 5,99 (zie de hierop van toepassing zijnde tabel in Appendix F), is de samenhang niet significant op 5%-niveau. Dit wil dus zeggen dat er wel verschillen zijn in de scores van de mannelijke en de vrouwelijke alumni met het loopbaananker Autonomie/onafhankelijkheid, maar dat deze mannelijke en deze vrouwelijke alumni geen significante voorkeur uitspreken voor bepaalde scenario's.

Voor welke scenario's spreken de mannelijke en vrouwelijke alumni met het loopbaananker Technisch-functionele competentie zich uit?

	Mannelijke alumni	Vrouwelijke alumni	Totaal
Netwerkscenario	1	5	6
Geen voorkeur/weet niet	5	8	13
Conglomeratenscenario	3	3	6
Totaal	9	16	25

tabel 3.5-g

Toepassing van de chi-kwadraatformule resulteert in de waarde van $X^2 = 1,52$. Aangezien 1,52 kleiner is dan 5,99 (zie de hierop van toepassing zijnde tabel in Appendix F), is de samenhang niet significant op 5%-niveau. Dit wil dus zeggen dat er wel verschillen zijn in de scores van de mannelijke en de vrouwelijke alumni met het loopbaananker Technisch-functionele competentie, maar dat deze mannelijke en deze vrouwelijke alumni geen significante voorkeur uitspreken voor bepaalde scenario's.

Voor welke scenario's spreken de mannelijke en vrouwelijke alumni met het loopbaananker Managementcompetentie zich uit?

	Mannelijke alumni	Vrouwelijke alumni	Totaal
Netwerkscenario	3	1	4
Geen voorkeur/weet niet	8	4	12
Conglomeratenscenario	2	3	5
Totaal	13	8	21

tabel 3.5-h

Toepassing van de chi-kwadraatformule resulteert in de waarde van $X^2 = 1,47$. Aangezien 1,47 kleiner is dan 5,99 (zie de hierop van toepassing zijnde tabel in Appendix F), is de samenhang niet significant op 5%-niveau. Dit wil dus zeggen dat er wel verschillen zijn in de scores van de mannelijke en de vrouwelijke alumni met het loopbaananker Managementcompetentie, maar dat deze mannelijke en deze vrouwelijke alumni geen significante voorkeur uitspreken voor bepaalde scenario's.

Voor welke scenario's spreken de mannelijke en vrouwelijke alumni met het loopbaananker Creativiteit zich uit?

	Mannelijke alumni	Vrouwelijke alumni	Totaal
Netwerkscenario	5	2	7
Geen voorkeur/weet niet	2	5	7
Conglomeratenscenario	1	0	1
Totaal	8	7	15

tabel 3.5-i

Toepassing van de chi-kwadraatformule resulteert in de waarde van $X^2 = 3,62$. Aangezien 3,62 kleiner is dan 5,99 (zie de hierop van toepassing zijnde tabel in Appendix F), is de samenhang niet significant op 5%-niveau. Dit wil dus zeggen dat er wel verschillen zijn in de scores van de mannelijke en de vrouwelijke alumni met het loopbaananker Creativiteit, maar dat deze mannelijke en deze vrouwelijke alumni geen significante voorkeur uitspreken voor bepaalde scenario's.

Bekijken wij voorts de verhoudingen waarin de mannelijke en de vrouwelijke alumni van alle loopbaanankers – dus geaggregeerd – hun voorkeur uitspreken voor het Netwerkscenario respectievelijk Conglomeratenscenario.

Voor welke scenario's spreken alle mannelijke en alle vrouwelijke alumni zich uit?

	Alle mannelijke alumni	Alle vrouwelijke alumni	Totaal
Netwerkscenario	21	15	36
Geen voorkeur/weet niet	35	33	68
Conglomeratenscenario	9	7	16
Totaal	65	55	120

tabel 3.5-j

De mannelijke alumni spreken zich in de verhouding 21/9 ofwel 70,0%/30,0% uit voor respectievelijk het Netwerkscenario en het Conglomeratenscenario. De vrouwelijke alumni spreken zich in de verhouding 15/7 ofwel 68,2%/31,8% hiervoor uit. Zoals wij ook reeds eerder berekenden is de verdeling van alle alumni (ongeacht sekse) over de scenario's 36/16 ofwel 69,2%/30,8%.

Uit bovenstaande analyses mag worden afgeleid dat het eerdergenoemde streven naar representativiteit tussen percentages mannelijke en vrouwelijke responderende alumni en de verhoudingen in de beroepsbevolking – achteraf gezien – niet strikt noodzakelijk was. Wij kunnen dus met onze empirische analyse voort zonder dat wij een verdeling naar mannelijke en vrouwelijke alumni behoeven te maken.

Voordat wij toekomen aan een analyse van de resultaten van het empirisch onderzoek per loopbaananker, zal naar het algemene beeld van de voorkeuren voor bepaalde scenario's

worden gezocht. In geaggregeerde vorm kunnen zowel de inschattingen van de deskundigen als de uitgesproken voorkeuren van de alumni worden weergegeven. De cijfers hieronder zijn afgeleid uit de tabellen van de 47 deskundigen (tabel 3.5-b) en van de 120 alumni (tabel 3.5-c). De scores in de kolom “weet niet/geen mening” zijn toegevoegd aan de corresponderende scores in de kolom “in beide (geen specifieke voorkeur)”. Aangezien de deskundigen op elk van de 8 loopbaanankers hun mening is gevraagd, heeft ieder van de 47 deskundigen in feite 8 antwoorden gegeven, waardoor het kolommentotaal uitkomt op $47 \times 8 = 376$.

De geaggregeerde scores van de deskundigen en de alumni uit de ingevulde vragenlijsten

	Deskundigen	Alumni	Rijentotaal
Netwerkscenario	164	36	200
In beide (geen voorkeur)	92	68	160
Conglomeratenscenario	120	16	136
Kolommentotaal	376	120	496

tabel 3.5-k

De geaggregeerde scores van de deskundigen en de alumni zijn uiteraard niet zonder meer onderling vergelijkbaar. Immers, de deskundigen werden ‘gedwongen’ elk (dominant) loopbaananker te beoordelen, terwijl de alumni hun eigen keuze konden maken. Zo kon het bijvoorbeeld gebeuren dat de deskundigen 47 maal een oordeel uitspraken over een passend scenario bij het loopbaananker Zekerheid, terwijl er slechts één alumnus was die dat deed. Uiteraard heeft dit de uiteindelijke verdeling over de scenario’s beïnvloed.

Om de verdeling over de scenario’s van de deskundigen en de alumni onderling vergelijkbaar te maken, moet een herweging plaatsvinden, een “standaardisatie” van scores. Dit kan bijvoorbeeld door de scores van de deskundigen te corrigeren in die zin dat elk loopbaananker geacht wordt even vaak aan de deskundigen voorgelegd te zijn als door de alumni genoemd. Voorbeeld: de scores van deskundigen op het loopbaananker Managementcompetentie (respectievelijk 1, 5, 41 en 0, totaal 47 in tabel 3.5-b) worden respectievelijk 0,4, 2,2, 18,3 en 0, totaal 21, want dat is het aantal keren dat de alumni dit loopbaananker noemden (zie tabel 3.5-c). Na de scores van de deskundigen voor alle loopbaanankers aldus te hebben gecorrigeerd, resulteren de volgende gestandaardiseerde, geaggregeerde scores van de deskundigen:

Netwerkscenario	63,3
In beide (geen voorkeur) incl. weet niet/geen mening	28,2
Conglomeratenscenario	28,5
Totaal	120

Wat opvalt is dat de alumni relatief veel vaker dan de (gecorrigeerde) resultaten van de deskundigen laten zien, ‘geen voorkeur’ te hebben (68 versus 28,2). Laat men deze categorie buiten beschouwing dan valt vervolgens op dat de verdeling over de twee categorieën Netwerkscenario en Conglomeratenscenario voor de (gecorrigeerde) deskundigen ($63,3/28,5 = 69,0\%/31,0\%$) vrijwel gelijk is aan die van de alumni ($36/16 = 69,2\%/30,8\%$).

Voor een nadere analyse van de resultaten is het nodig eventuele samenhangen op te sporen en te onderzoeken in welke mate toevalsfactoren een rol spelen. Een eerste interessante vraag is in hoeverre de mening van de deskundigen en de alumni de eerdergenoemde vermoedens van Schein steunen. Met andere woorden: wordt de in tabel 3.5-a gepresenteerde suggestie bevestigd door de deskundigen en de alumni?

Hiertoe gebruiken wij de binnen de statistiek als “tekentoets” bekendstaande test. Deze toets wordt wel gepresenteerd in de vorm van de tabel in Appendix E. De neiging van de respondenten (zowel vanuit de deskundigen als de alumni) voor beide scenario's, dus het uitspreken van geen specifieke voorkeur voor een der scenario's, wordt hierbij buiten beschouwing gelaten.

In onderstaande tabel zijn de suggestie van Schein (zie tabel 3.5-a), de scores van de deskundigen (zie tabel 3.5-b) en de scores van de alumni (zie tabel 3.5-c), uitsluitend op het Netwerkscenario respectievelijk Conglomeratenscenario, opgenomen.

Neiging van individuen naar Netwerkscenario resp. Conglomeratenscenario

	Volgens Schein		Volgens de deskundigen			Volgens de alumni		
	NETW	CONG	NETW	CONG	Opm	NETW	CONG	Opm
MAN		X	1	41	Sign.1%	4	5	Niet sign.
TEC		X	28	6	??? ^)	6	6	Niet sign.
ZEK		X	0	47	Sign. 1%	0	0	?
CRE	X		44	0	Sign. 1%	7	1	Sign. 5%
AUT	X		39	1	Sign. 1%	14	2	Sign. 1%
LEV	X		11	13	Niet sign.	2	0	?
DIE	X		18	8	Niet sign.	1	0	?
UIT	X		23	4	Sign. 1%	2	2	?

NETW = Netwerkscenario; CONG = Conglomeratenscenario

^) Deze uitslag is tegengesteld aan de suggestie van Schein.

tabel 3.5-l

Uit deze tabel 3.5-l mogen wij afleiden dat de suggestie van Schein met betrekking tot voorkeuren van individuen bij 5 loopbaanankers – te weten de ankers Managementcompetentie (MAN), Zekerheid (ZEK), Creativiteit (CRE), Autonomie/Onafhankelijkheid (AUT) en Pure uitdaging (UIT) significant wordt ondersteund door de mening van de deskundigen. De voorkeuren van de alumni ondersteunen slechts bij 1 loopbaananker – te weten het anker Autonomie/ onafhankelijkheid (AUT) – de suggestie van Schein op het 1%-significantieniveau. Bij het loopbaananker Creativiteit (CRE) is de steun alleen significant op 5%-niveau.

Bij het loopbaananker Technisch-functionele competentie (TEC) duiden de meningen van de deskundigen significant in de richting van het Netwerkscenario, in tegenstelling tot de suggestie van Schein. In subparagraaf 3.5.2 komen wij hierop terug. Met betrekking tot het loopbaananker Dienstbetoon/Gedrevenheid (DIE) is de ondersteuning er wel, maar zelfs op het 5%-niveau net niet significant. Conclusie: de suggestie van Schein wordt in het algemeen gesteund door de opvatting van de deskundigen, maar vindt vrijwel geen bevestiging in de praktijk van alumni. Dat laatste wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de kleine aantallen die significante conclusies in de weg staan.

Na de resultaten van de deskundigen en de alumni vergeleken te hebben met de suggestie van Schein, richten we ons nu op de vraag in welke mate de mening van de deskundigen en van de alumni onderling overeenstemmen. Wij onderzoeken dit door per loopbaananker na te gaan of er samenhang is tussen enerzijds het deskundig of alumnus zijn (de eerste variabele) en anderzijds de voorkeur voor een scenario (de tweede variabele). Wij toetsen het al dan niet bestaan van samenhang door middel van de chi-kwadraattoets. (In appendix F wordt over

deze methode een en ander toegelicht). Indien geen (significante) samenhang tussen de twee variabelen wordt gevonden, dan hebben de deskundigen en alumni dezelfde scenariovoorkeur, gegeven een bepaald loopbaananker.

Voor een toetsend onderzoek naar samenhang is een bepaald minimum aantal waarnemingen vereist. Als vuistregel wordt wel gesteld dat de verwachte celfrequentie (f_e) niet te veel onder de 5 mag komen.

De scores van de deskundigen zijn hiervoor voldoende toereikend, doch een beperkende factor is het lage aantal respondenten van de kant van de alumni bij bepaalde loopbaanankers. Bezien wij nog eens de aantallen respondenten verdeeld over hun voorkeur voor de loopbaanankers:

Alumni-respondenten per loopbaananker

Loopbaananker	Aantal
Autonomie/onafhankelijkheid	27
Technisch-functionele competentie	25
Managementcompetentie	21
Creativiteit	15
Pure uitdaging	12
Levensstijl	11
Dienstbetoon/Gedrevenheid	8
Zekerheid	1
	120

tabel 3.5-m

Willen wij de scores van de deskundigen en alumni per loopbaananker allereerst toetsen op (significante) samenhang, dan is een voldoende aantal respondenten van de kant van de alumni van belang. Gelet op de zojuist genoemde vuistregel hanteren bij als ondergrens een aantal van 15 respondenten. Dit betekent dat toetsing bij de in tabel 3.5-m hierboven opgenomen laatste vier loopbaanankers (Pure uitdaging, Levensstijl, Dienstbetoon/gedrevenheid en Zekerheid) buiten beschouwing moet blijven. Dit betekent ook dat met betrekking de mogelijke samenhang bij deze vier loopbaanankers geen uitspraken kunnen worden gedaan. Wij hebben ons dus te beperken tot toetsing van samenhang bij de eerste vier loopbaanankers van tabel 3.5-m, te weten:

- ♦ Autonomie/onafhankelijkheid
- ♦ Technisch-functionele competentie
- ♦ Managementcompetentie
- ♦ Creativiteit

Zoals gezegd, zal met betrekking tot deze 4 loopbaanankers met behulp van de Chi-kwadraattoets worden nagegaan of er sprake is van samenhang.

Wij starten de analyse met het loopbaananker Autonomie/Onafhankelijkheid. De waargenomen frequenties luiden als volgt:

Het loopbaananker Autonomie/Onafhankelijkheid

De scores van de deskundigen en de alumni (n deskundigen = 47; n alumni = 27)

	Deskundigen	Alumni	Rijentotaal
Netwerkscenario	39	14	53
In beide(geen voorkeur)	7	11	18
Conglomeratenscenario	1	2	3
Kolommentotaal	47	27	74

tabel 3.5-n

De verwachte frequenties in geval van geen samenhang luiden aldus:

Het loopbaananker Autonomie/Onafhankelijkheid

De verwachte frequentie (f_e) voor verdeling over Netwerkscenario, beide en Conglomeratenscenario

	Deskundigen	Alumni	Rijentotaal
Netwerkscenario	33,6	19,3	53
In beide(geen voorkeur)	11,4	6,6	18
Conglomeratenscenario	1,9	1,1	3
Kolommentotaal	47	27	74

tabel 3.5-o

Toepassing van de chi-kwadraatformule resulteert in een waarde van $X^2 = 8,09$. Deze gevonden waarde van 8,09 is groter dan 0, en dat brengt ons tot de vraag hoe groot deze waarde, bij een aantal vrijheidsgraden (d.f.) van 2, minimaal moet zijn wil dit resultaat significant - dat wil zeggen niet door toeval veroorzaakt - zijn. Aangezien 8,09 groter is dan 5,99 (zie de hierop van toepassing zijnde tabel in Appendix F), is de samenhang significant op 5%-niveau. Dat wil dus zeggen: deskundigen en alumni verschillen in de mate van scenariovoorkeur, gegeven het loopbaananker Autonomie/Onafhankelijkheid.

Vervolgens richten wij ons op het loopbaananker Technisch-functionele competentie. De waargenomen frequenties luiden als volgt:

Het loopbaananker Technisch-functionele competentie

De scores van de deskundigen en de alumni (n deskundigen = 47; n alumni = 25)

	Deskundigen	Alumni	Rijentotaal
Netwerkscenario	28	6	34
In beide(geen voorkeur)	13	13	26
Conglomeratenscenario	6	6	12
Kolommentotaal	47	25	72

tabel 3.5-p

De verwachte frequenties in geval van geen samenhang luiden aldus:

Het loopbaananker Technisch-functionele competentie

De verwachte frequentie (f_e) voor verdeling over Netwerkscenario, beide en Conglomeratenscenario

	Deskundigen	Alumni	Rijentotaal
Netwerkscenario	22,2	11,8	34
In beide(geen voorkeur)	17,0	9,0	26
Conglomeratenscenario	7,8	4,2	12
Kolommentotaal	47	25	72

tabel 3.5-q

Uitvoering van berekening laat ons een waarde zien van $X^2 = 6,92$. Deze duidt ook hier op significante samenhang op 5%-niveau. Dat wil zeggen dat de deskundigen en alumni zich niet in gelijke mate uitspreken voor het Netwerkscenario, voor het Conglomeratenscenario of voor beide, gegeven het loopbaananker Technisch-functionele competentie.

Voor het loopbaananker Managementcompetentie gelden de volgende frequenties

Het loopbaananker Managementcompetentie

De scores van de deskundigen en de alumni (N deskundigen = 47; N alumni = 21)

	Deskundigen	Alumni	Rijentotaal
Netwerkscenario	1	4	5
In beide(geen voorkeur)	5	12	17
Conglomeratenscenario	41	5	46
Kolommentotaal	47	21	68

tabel 3.5-r

De verwachte frequenties in geval van geen samenhang luiden aldus:

Het loopbaananker Managementcompetentie

De verwachte frequentie (f_e) voor verdeling over Netwerkscenario, beide en Conglomeratenscenario

	Deskundigen	Alumni	Rijentotaal
Netwerkscenario	3,5	1,5	5
In beide(geen voorkeur)	11,8	5,3	17
Conglomeratenscenario	31,8	14,2	46
Kolommentotaal	47	21	68

tabel 3.5-s

Ook hier overschrijdt de waarde van $X^2 = 26,70$ (in ruime mate) de kritische waarde, zelfs op 1%-niveau. De deskundigen en de alumni spreken zich dus niet in gelijke mate uit voor het Netwerkscenario, voor het Conglomeratenscenario of voor beide, gegeven het loopbaananker Managementcompetentie.

Ten slotte richten wij ons op het loopbaananker Creativiteit. De waargenomen frequenties luiden hier als volgt:

Het loopbaananker Creativiteit

De scores van de deskundigen en de alumni (N deskundigen = 47; N alumni = 15)

	Deskundigen	Alumni	Rijentotaal
Netwerkscenario	44	7	51
In beide(geen voorkeur)	3	7	10
Conglomeratenscenario	0	1	1
Kolommentotaal	47	15	62

tabel 3.5-t

De verwachte frequenties in geval van geen samenhang luiden aldus:

Het loopbaananker Creativiteit

De verwachte frequentie (f_e) voor verdeling over Netwerkscenario, beide en Conglomeratenscenario

	Deskundigen	Alumni	Rijentotaal
Netwerkscenario	38,7	12,3	51
In beide (geen voorkeur)	7,6	2,4	10
Conglomeratenscenario	0,7	0,2	1
Kolommentotaal	47	15	62

tabel 3.5-u

Ook de hieruit resulterende waarde voor $X^2 = 18,50$ is (ruim) groter dan de kritische waarde, wederom zelfs op het 1%-niveau. De deskundigen en de alumni verschillen wederom van mening ten aanzien van de voorkeur voor het Netwerkscenario, voor het Conglomeratenscenario of voor beide, gegeven het loopbaananker Creativiteit.





Conclusie: voor alle vier loopbaanankers is er een significant verschil op 5%-, respectievelijk 1%-niveau in scenariovoorkeur tussen de deskundigen en de alumni. Dit significante verschil lijkt overigens vooral zijn verklaring te vinden in het feit dat de deskundigen een meer uitgesproken mening hebben dan de alumni, en niet zozeer een aan die laatste tegengestelde. In subparagraaf 3.5.2 komen wij hierop nog terug.

Na bovenstaande kwantitatieve analyses vindt thans een verdere beschouwing plaats per loopbaananker. Zoals eerder gemeld moet, vanwege de lage responses, de mogelijke samenhang bij de in tabel 3.5-m opgenomen laatste vier loopbaanankers (Pure uitdaging, Levensstijl, Dienstbetoon/gedrevenheid en Zekerheid) hier buiten beschouwing blijven. Onze verdere beschouwing zal zich daarom richten op de eerste vier loopbaanankers van tabel 3.5-m, te weten:

- ◆ Autonomie/onafhankelijkheid
- ◆ Technisch-functionele competentie
- ◆ Managementcompetentie
- ◆ Creativiteit

en deze achtereenvolgens behandelen. Wij zullen ons beperken tot de keuze Netwerkscenario of Conglomeratenscenario en de scores voor beide scenario's (geen specifieke voorkeur) achterwege laten.

Loopbaananker Autonomie/Onafhankelijkheid in de scenario's

	n	Netwerkscenario	Conglomeratenscenario
Deskundigen	47	83,0% 	2,1% 
Alumni	27	51,9% 	7,4% 

tabel 3.5-v

Individueen met het anker Autonomie/onafhankelijkheid zochten eigenlijk altijd al naar werksituaties die vrij zijn van dwang en verplichtingen. In het licht van de 'boundaryless career'-typologie van Defillippi en Arthur (1996) als eerder genoemd, zullen deze individuen

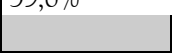



zich vermoedelijk slechts identificeren met hun beroep ('ik ben monteur', 'ik ben psycholoog') en niet zozeer met de identiteit van hun organisatie. Hierbij een voorbeeld van deze situatie. In Nederland blijkt het aantal zelfstandige timmerlieden, stukadoors en andere vaklieden in de bouw sterk te zijn toegenomen; uit een op 13 mei 1998 gepresenteerd onderzoek van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) bleek dat het aantal 'zelfstandigen zonder personeel' (zzp'ers) in de bouwsector in de periode van 1987-1995 met 51 procent is gestegen van 13.600 naar 20.500 (De Financiële Telegraaf, 1998). Uit het onderzoek blijkt dat de zzp'ers liever zelfstandig dan in loondienst werken, vanwege de grotere vrijheid en de hogere verdiensten.

Ook het empirisch onderzoek laat zien dat individuen met het loopbaananker Autonomie/onafhankelijkheid over het algemeen weinig moeite hebben zich thuis te voelen in het Netwerkscenario, ofschoon men zich kan afvragen of deze voldoening hoog zou zijn in netwerken waarin concurrentiebedingen het vrije functioneren van deze individuen zou beknotten ('U moet beloven alleen aan mij te leveren, en niet aan de concurrent'). Voor wat betreft de onafhankelijkheidshouding zelf, maakt Schein (1996) echter de kanttekening dat het hem niet duidelijk is of het autonome gedrag wellicht stoelt op een situatie waarin er van de persoonlijke zekerheden van het individu reeds ruimschoots sprake was. De autonome oudere met een goed pensioen kan zich nu eenmaal gemakkelijker een onafhankelijke houding permitteren dan de autonome veertiger zonder spaargeld en pensioenvoorziening.

De mening van de deskundigen in het empirisch onderzoek is duidelijk: een ruime meerderheid van 83,0% vindt dat individuen met dit loopbaananker passen in het Netwerkscenario. Bezien we de antwoorden van de alumni, dan is iets meer dan de helft (51,9%) de mening toegedaan dat zij goed in het Netwerkscenario passen. Ook de tekentoets wees al uit dat er van een significante neiging naar het Netwerkscenario sprake is. De suggestie van Schein kan bevestigd worden.

In het Conglomeratenscenario kan men verwachten dat individuen met het anker Autonomie/onafhankelijkheid momenten zullen ervaren dat zij zich te veel geketend voelen en zich vooral minder goed kunnen vinden in de 'leefregel' dat men zich behoort te identificeren met het conglomeraat. Dit lijkt goed te gaan mits het individu met dit anker zelfstandig werk gegund wordt waarbij vooral niemand over de schouder meekijkt. Of dit soort werk in dit scenario gevonden kan worden, valt te betwijfelen. Gewezen wordt op het voorbeeld van zojuist over het ontstaan van de zzp'er in de bouwsector. Zij zullen dus niet altijd voldoening vinden in dit scenario. Het empirisch onderzoek registreert bij zowel de deskundigen (2,1%) als de alumni (7,4%) voor het Conglomeratenscenario lage scores.

Loopbaananker Technisch/functionele competentie in de scenario's

	n	Netwerkscenario	Conglomeratenscenario
Deskundigen	47	59,6% 	12,8% 
Alumni	25	24,0% 	24,0% 

tabel 3.5-w





In het Netwerkscenario zijn individuen zelf verantwoordelijk voor de actualisering van hun kennis. Op de hierin genoemde gildeachtige gemeenschappen (de thuishaven) kan het individu echter terugvallen indien het betreft bijscholing van algemene aard. Nochtans zijn er

altijd actualiseringen noodzakelijk waarin deze gemeenschappen niet kunnen voorzien en waar het individu alleen voor staat. In paragraaf 3.6.1 verderop wordt hierover bij de employabilityvraagstukken nader uitgeweid. Individueen met het Technisch-functionele loopbaananker kunnen zich in het Netwerkscenario thuis voelen in het geval zij hun specifieke expertise ter beschikking kunnen stellen van hun netwerk, vooropgesteld dat zij in staat zijn hun kennis te actualiseren, bijvoorbeeld door middel van verdere scholing en studie. Een kleine meerderheid (59,6%) van de deskundigen vermoedt dat individuen met dit loopbaananker zich het meest tot dit Netwerkscenario aangetrokken voelen, terwijl zich onder de alumni hiervoor een minderheid (24,0%) blijkt af te tekenen.

Zoals reeds weergegeven, zoeken individuen met het Technisch-functionele loopbaananker hun groei in hun specifiek deskundigheidsgebied. Men kan verwachten dat de expertise van de medewerker zich in het Conglomeratenscenario sterk behoort te identificeren met de expertise van de organisatie als geheel (bijvoorbeeld ‘onze KLM-expertise’). Echter, Fulmer en Gibbs (1999) wijzen op de omstandigheid dat de specialisten doorgaans eerder een loyaliteit voelen met het eigen vak dan met de werkverschaffende organisatie. Dit zou betekenen dat, zolang het management de experts voldoende ruimte geeft hun expertise uit te bouwen en zolang zij van het management erkenning krijgen, de experts voldoening zullen hebben in hun werk en het Conglomeratenscenario als een voordeel zullen ervaren. Vindt er echter naar hun gevoel - op financieel gebied, op gebied van personeelsvoorziening of anderszins - van hogerhand een niet terechte beknotting plaats waardoor verdere specialisatie in hun optiek wordt gehinderd, dan kunnen zij dit ervaren als minder erkenning (in extreme gevallen soms zelfs als minachting) voor hun vakmanschap. Hoe het lijnmanagement van het conglomeraat met deze problematiek omgaat, zal van geval tot geval verschillen. Deze latente bron van meningsverschillen wordt tevens gesignaleerd door Schein (1993). Hij wijst erop dat er vaak conflicten rijzen tussen general managers die trachten de kosten van gespecialiseerde functies in te perken en de experts die wensen datgene te besteden dat hen in staat moet stellen hun werk naar behoren uit te voeren. Dit fenomeen laat zich illustreren met de praktijk van nu. In Nederland vindt door fusies en andere samenwerkingsverbanden een toenemende schaalvergroting van zorginstellingen en onderwijsinstellingen plaats. Algemeen bekend zijn de klachten die hier en daar worden geuit door aldaar werkende individuen met een technisch-functionele signatuur (artsen, verpleegkundigen, onderwijsgevend) over de beperkte middelen die hun ter beschikking wordt gesteld, en het hier en daar vermeende gebrek aan respect voor hun specialisme en vakbekwaamheid. Het Conglomeratenscenario kan dus aan individuen met dit anker zowel voordelen als nadelen verschaffen.

Niet meer dan 12,8% van de deskundigen in het empirisch onderzoek meent dat individuen met dit loopbaananker hun voorkeur zullen uitspreken voor het Conglomeratenscenario. Bij de alumni ligt het percentage dat zich hiervoor uitspreekt iets hoger, namelijk 24,0%.

Loopbaananker Managementcompetentie in de scenario's

	n	Netwerkscenario	Conglomeratenscenario
Deskundigen	47	2,1% 	87,2% 
Alumni	21	19,0% 	23,8% 




tabel 3.5-x

Zoals eerder besproken, zullen in het Netwerkscenario leidinggevende activiteiten zich beperken tot de supervisie over kleine autonome teams, die ad hoc worden ingesteld, wisselen van samenstelling en weer kunnen worden ontbonden. Aangezien het werk de uitvoering van aan een team uitbestede projecten behelst, is het niet uitgesloten dat de teamleider veelal ook de persoon is die deze projecten wordt geacht te verwerven. Doorgroei naar hogere managementposities is door het projectmatige karakter van het werk alsmede de kleine omvang van de teams nauwelijks mogelijk. In flexibele en grenzeloze structuren waarin mensen overstappen van team naar team is het leiderschap dus sowieso een tijdelijk arrangement en zullen leiders niet in staat zijn om te leunen op het zelfde formele machtsniveau waarin zij in de vorige hiërarchieën opereerden (Den Hartog en Koopman, 2001). Individuen met het loopbaananker Managementcompetentie lijken zich in dit scenario niet echt thuis te voelen. Het zeer lage percentage (2,1 %) loopbaanzoekers in dit scenario volgens de deskundigen ondersteunt dit vermoeden. Het percentage (19,0%) dat de alumni in het empirisch onderzoek aangeven laat zien dat er een onder individuen met het loopbaananker Managementcompetentie iets minder afkeer voor dit scenario aanwezig is dan men zou vermoeden.

Mogelijkheden voor hiërarchieke progressie naar volgende managementniveaus zullen in het Conglomeratenscenario in principe in ruime mate aanwezig zijn. Een participatieve en open stijl van leidinggeven zal vooral van belang zijn aangezien de manager als gevolg van verkiezing wordt aangesteld. In dit scenario wordt de manager - direct of indirect - gekozen door het onderliggende echelon medewerkers en niet - zoals traditioneel het geval was - aangesteld door het bovenstaande echelon. Moeilijk te beoordelen valt in hoeverre laterale (en diagonaal progressieve) overstappen naar andere bedrijfseenheden binnen het conglomeraat mogelijk zijn. Immers, de redenering is denkbaar dat medewerkers liever 'een van de hunnen' als manager verkiezen dan een relatief onbekende functionaris, weliswaar uit dezelfde conglomeraatfamilie maar uit een andere eenheid afkomstig. Individuen met het loopbaananker Managementcompetentie zouden in dit scenario sowieso weerklank kunnen vinden voor hun ambitie om leiding te geven.

Een grote meerderheid (87,2%) van de deskundigen vermoedt dat het individu met het loopbaananker Managementcompetentie zich thuis zal voelen in het Conglomeratenscenario. Daarentegen blijkt uit de antwoorden van de alumni dat niet meer dan bijna een kwart (23,8%) affiniteit heeft met dit scenario.

Loopbaananker Creativiteit in de scenario's

	n	Netwerkscenario	Conglomeratenscenario
Deskundigen	47	93,6% 	0,0%
Alumni	15	46,7% 	6,7% 

tabel 3.5-y

Zoals reeds uiteengezet bezitten individuen met het loopbaananker 'creativiteit' ondernemerschap en hebben zij sterk de behoefte steeds iets nieuws te creëren dat geheel van henzelf is. In feite zijn zij naar deze ambiance altijd al op zoek en voelen zij zich er redelijk mee vertrouwd. Als voorbeeld moge al sinds jaren de sector van film, media en amusement dienen. Ook de starter op zolder of in de garage met het eigen bedrijfje mag hieronder worden gerekend. Het ligt voor de hand dat deze individuen weinig moeite zullen hebben om te

functioneren in het Netwerkscenario. De mening van het overgrote merendeel (93,6%) van de deskundigen wijst uit dat individuen met het loopbaananker Creativiteit zich thuis voelen in het Netwerkscenario. Wij zien echter dat iets minder dan de helft (46,7%) van alumni zich kan vinden in dit scenario.

Individuen met dit anker zullen zich in een Conglomeratenscenario vermoedelijk alleen maar thuis voelen in die uithoeken van de organisatie waar nieuwe diversificatieprojecten worden geëntameerd en opgezet. Als voorbeeld kan dienen de creatieveling die onder de financiële paraplu van een grote onderneming nieuwe ideeën uitwerkt en nieuwe niches in de markt opspoort (de zogenoemde 'incubators'). Echter, het is niet ondenkbaar dat vroeger of later het conglomeraat de rem zal aantrekken en dat dit gepaard gaat met het - in de ogen van het creatieve individu - 'om zeep helpen van het goede idee'. Individuen met het anker 'creativiteit' zullen in dit Conglomeratenscenario wellicht dus pas tot grote daden in staat zijn indien hun rol van initiator en stimulator van nieuwe ideeën en technologieën door de organisatie wordt erkend, mits hun veel ruimte wordt geboden deze creativiteit redelijk onbelemmerd te demonstreren en de 'repertoirekeuze' voornamelijk in eigen handen blijft. Uit het empirisch onderzoek blijkt echter dat geen (0,0%) der deskundigen vermoedt dat individuen met het loopbaananker Creativiteit zich thuis voelen in het Conglomeratenscenario; bij de alumni is het animo gering, namelijk 6,7%.

3.5.2 Discussie bij het empirisch onderzoek

In deze subparagraaf reflecteren wij over de resultaten die in de hieraan voorafgaande subparagraaf 3.5.1 naar voren zijn gekomen, in de verwachting tot bepaalde bevindingen te komen die, samen met enige andersoortige reflecties in de verdere paragrafen van dit hoofdstuk 3, kunnen bijdragen aan het formuleren van de beantwoording van de onderzoeksvraag in de vorm van een eindconclusie aan het einde van het volgende hoofdstuk 4.

Van belang is te beseffen dat het empirisch onderzoek zich heeft gericht op analyses rond iemands meest dominante loopbaananker. Schein (1996) duidt er echter op dat, hoewel vrijwel altijd er sprake is van één dominant loopbaananker, de meeste loopbanen verscheidene behoeften kunnen vervullen waaraan meer ankers ten grondslag kunnen liggen. Naast de omstandigheid dat vrijwel altijd één loopbaananker de boventoon voert, kan het dus zijn dat andere ankers op secundaire wijze invloed kunnen hebben. Een voorbeeld: een persoon kan Creativiteit als dominant loopbaananker hebben, en Levensstijl als subdominant anker. Hoe sterk een ander anker (in dit geval Levensstijl) een bijstellende invloed kan hebben op het dominante anker (in dit geval Creativiteit) zou kunnen afhangen van de mate van subdominantie van dit andere anker. Met dit mogelijke verscholen effect hebben wij in het onderzoek geen rekening kunnen houden. Daarvoor had met name de alumnipopulatie uitgebreidere vragenlijsten ter beschikking gesteld moeten worden en was het voor hen tijdrovender geweest deze in te vullen; het is dan maar de vraag of in zo'n geval de respons uit de alumni zo groot geweest zou zijn als thans het geval (45,5%) is. Het bevragen van de populatie naar dat ene dominante loopbaananker heeft daarentegen wel het voordeel dat het individu 'gedwongen' wordt een eenduidige keuze te maken.

Bezien wij de resultaten van het empirisch onderzoek in hun algemeenheid – zoals weergegeven in tabel 3.5-e – dan valt op dat de antwoorden van de deskundigen zich

eenduidiger richten op de keuze voor één van beide scenario's dan de antwoorden van de alumni. Iets meer dan de helft (dat wil zeggen 66 van de 120, ofwel 55,0%) van de alumni voelt zich verwant met beide scenario's en spreekt daarmee geen specifieke voorkeur uit; bij de 376 antwoorden van 47 deskundigen (iedere deskundige gaf in feite immers 8 antwoorden) tekenen wij op dat 92 hiervan (ofwel 24,5%) duiden op beide scenario's (dus geen specifieke voorkeur). De alumni zoeken als het ware meer uitgesproken het midden op dan de deskundigen. Overigens is het opvallend dat dit beeld bij de loopbaanankers Managementcompetentie en Technisch-functionele competentie het sterkst waarneembaar is. Een van de redenen voor de eenduidiger uitspraken van de deskundigen kan te herleiden zijn naar de aard van hun beroep: in hun praktijkuitoefening wordt nu eenmaal van hen verwacht dat zij cliënten assisteren bij het maken van keuzes en zich niet te dubbelzinnig uitspreken. De reden voor dit 'zoeken naar het midden' door de alumni zou kunnen duiden op een houding waarbij het voor hen niet zo uitmaakt welke omvang de organisatie heeft, zolang zij in staat worden gesteld er hun ambities en behoeften te kunnen vervullen. Door het feit dat het lijstje van dominante loopbaanankers (zoals weergegeven in figuur 3.5-d) wordt aangevoerd door de ankers Autonomie/onafhankelijkheid (22,5%) en – de op de voet gevolgd – door Technisch-functionele competentie (20,8%) lijkt een volgende gedachtegang bij hen – tussen de regels door – niet onlogisch: 'zolang ik mijn vak naar behoren kan uitoefenen en mij hierbij een grote mate van vrijheid en zelfstandigheid wordt gegund, is voor mij de organisatiegrootte niet zo relevant'.

Uit de scores van de deskundigen kan worden afgeleid dat zij vermoeden dat enige specifieke loopbaanankers qua affiniteit vrij sterk neigen naar een van de twee scenario's. In hun visie lijken individuen met de loopbaanankers Managementcompetentie en Zekerheid zich sterk thuis te voelen in het Conglomeratenscenario; die met de loopbaanankers Creativiteit en Autonomie/ onafhankelijkheid in het Netwerkscenario. Deze visie strookt volledig met de suggestie van Schein (1996) – zie de tabel in tabel 3.5-1 – dat individuen met het anker Managementcompetentie en het anker Zekerheid de neiging hebben onderdak te zoeken bij grote organisaties en dat individuen met als ankers Creativiteit en Autonomie/onafhankelijkheid de uitoefening van hun werk meer zoeken bij kleinere organisaties. De alumni blijken deze visies slechts significant te ondersteunen uitsluitend daar waar het betreft de loopbaanankers Autonomie/onafhankelijkheid en Creativiteit (zie tabel 3.5-1)

Ten aanzien van het loopbaananker Zekerheid valt bij de alumni geheel geen uitspraak te doen, aangezien op dit anker slechts één respons binnenkwam. De reden van het nagenoeg uitblijven van respons op het anker Zekerheid lijkt niet gemakkelijk te achterhalen. Een indicatie zou kunnen zijn de niet lage score bij het loopbaananker Autonomie/onafhankelijkheid in het overzicht (tabel 3.5-d). Individen met het anker Autonomie/onafhankelijkheid zoeken immers naar een grote mate van vrijheid en zelfstandig handelen in hun werk. Men zou voorts kunnen redeneren dat individuen in de huidige tijd zich steeds meer zelf verantwoordelijk voelen voor hun loopbaan, dat zij het stuur daarvan liever zelf in handen nemen, dat daarin het besef past dat men de risico's die hiermee voor het individu samenhangen op de koop toe moet nemen en dat het primair zoeken naar zekerheid in deze visie minder past. Men kan zich indenken dat deze visie in tijden van hoogconjunctuur en krappe arbeidsmarkt sterker gehuldigd wordt dan in minder goede tijden. Daar Nederland zich ten tijde van het onderzoek in een tegenvallende conjunctuur en een ruime arbeidsmarkt bevond (CBS, 2004b) kan men namelijk geneigd zijn te denken dat desondanks toch een

aantal responderende alumni zich uitspreekt voor het anker Zekerheid. Dit aspect komt echter niet naar voren.

Voorts is het aantal responderende alumni op de loopbaanankers Pure uitdaging, Levensstijl en Dienstbetoon/gedrevenheid te gering om op basis van de resultaten uitspraken te doen. Zoals eerder besproken, is dit ook van toepassing op het loopbaananker Zekerheid. Over 4 van de 8 loopbaanankers kunnen wij dus voor wat betreft de antwoorden van de alumni geen uitspraak doen.

De analyse richt zich thans op de 8 loopbaanankers afzonderlijk: Management-competentie, Technisch-functionele competentie, Zekerheid, Autonomie/onafhankelijkheid, Creativiteit, Levensstijl, Dienstbetoon/gedrevenheid en Pure uitdaging.

Het loopbaananker Managementcompetentie

Wij vonden dat de mening van de deskundigen significant strookt met de suggestie van Schein (1996): individuen met het loopbaananker Managementcompetentie voelen zich het beste thuis in het Conglomeratenscenario. Over de omstandigheid of dit tevens strookt met de mening van de alumni, is geen uitspraak te doen.

Het loopbaananker Technisch-functionele competentie

Opvallend is dat de mening van de deskundigen over de voorkeur van de individuen met dit anker niet overeenkomt met de suggestie van Schein (1996). Zie de tabel in tabel 3.5-1. Laatstgenoemde ziet de individuen van dit anker vooral affiniteit hebben met het Conglomeratenscenario, terwijl de deskundigen met hun mening meer overhellen naar het Netwerkcenario. Op deze constatering gaan wij dieper in. Een van de redenen van dit verschil kan samenhangen met de achtergrond en de dagelijkse belevingswereld van de deskundigen zelf. Het beroep van outplacement- en loopbaanbegeleider is een métier waar vakbekwaamheid en ervaring hoog in het vaandel staat. Het als professioneel consultant ingeschreven staan in het register van het Career Management Institute (zie Appendix A) moge dit benadrukken. De kantooromgeving waarin de outplacement- en loopbaanbegeleiders dagelijks werken is vrijwel altijd kleinschalig, met overzichtelijke korte onderlinge communicatielijnen. Kijken wij bovendien naar de aard van hun werk, dan heeft dit een sterke projectmatige signatuur: het begeleidingsproces van cliënten heeft een duidelijk begin. Het heeft tevens een duidelijk eind, namelijk zodra de cliënt de familiarisatiefase in een nieuwe werkkring succesvol heeft doorlopen. Aan een vestiging van een outplacement- en loopbaanbegeleidingsorganisatie zijn doorgaans niet meer dan hooguit 6 à 7 consultants en 3 à 4 stafmedewerkers verbonden. Vermoedelijk spreekt het anker Technisch-functionele competentie en de kleinschalige organisatorische eenheid waarin de outplacementconsultant werkt bijzonder tot de verbeelding van de responderende deskundige. De outplacementconsultant kan dus sowieso al een sterke affiniteit hebben met een netwerkachtige werkomgeving. Dit zou ook de lage score (12,8%) in het Conglomeratenscenario (zie tabel 3.5-w) kunnen verklaren.

Voorts constateren wij dat de suggestie van Schein niet significant ondersteund wordt door de antwoorden van de alumni. Opvallend is voorts dat iets meer dan de helft van de alumni (13 van de 25, zie tabel 3.5-c) zich uitspreekt voor beide scenario's (dus geen specifieke voorkeur). Hier zou een overweging achter kunnen schuilen van 'zolang ik mijn vak naar behoren kan uitoefenen is voor mij de organisatiegrootte niet zo relevant'. Over de omstandigheid in

hoeverre de antwoorden van de alumni duiden op een onderschrijving van de suggestie van Schein, is geen uitspraak te doen.

Het loopbaananker Zekerheid

Wij vonden dat de mening van de deskundigen significant strookt met de suggestie van Schein (1996): individuen met het loopbaananker Zekerheid voelen zich het beste thuis in het Conglomeratenscenario. Over de omstandigheid of dit tevens strookt met de mening van de alumni, is – gezien het geringe aantal respondenten op dit anker – geen uitspraak te doen.

Het loopbaananker Creativiteit

Wij vonden dat de mening van de deskundigen significant strookt met de suggestie van Schein (1996): individuen met het loopbaananker Creativiteit voelen zich het beste thuis in het Netwerksenario. Dit lijkt tevens te stroken met de antwoorden van de alumni, zij het dat met deze constatering voorzichtigheid moet worden betracht aangezien lage aantallen antwoorden met elkaar worden vergeleken (zie tabel 3.5-1).

Het loopbaananker Autonomie/onafhankelijkheid

Wij vonden dat de mening van de deskundigen alsmede de antwoorden van de alumni op dit anker significant stroken met de suggestie van Schein (1996): individuen met het loopbaananker Autonomie/onafhankelijkheid voelen zich het beste thuis in het Netwerksenario.

Het loopbaananker Levensstijl

Wij vonden dat de mening van de deskundigen niet significant strookt met de suggestie van Schein (1996) dat individuen met het loopbaananker Levensstijl zich het beste thuisvoelen in het Netwerksenario. Over de omstandigheid of dit tevens strookt met de mening van de alumni, is – gezien het geringe aantal respondenten op dit anker – geen uitspraak te doen.

Het loopbaananker Dienstbetoon/gedrevenheid

Wij vonden dat de mening van de deskundigen (net) niet significant strookt met de suggestie van Schein (1996): individuen met het loopbaananker Dienstbetoon/gedrevenheid voelen zich niettemin waarschijnlijk het beste thuis in het Netwerksenario. Over de omstandigheid of dit tevens strookt met de mening van de alumni, is – gezien het geringe aantal respondenten op dit anker – geen uitspraak te doen.

Het loopbaananker Pure uitdaging

Wij vonden dat de mening van de deskundigen strookt met de suggestie van Schein (1996): individuen met het loopbaananker Pure uitdaging voelen zich het beste thuis in het Netwerksenario. Over de omstandigheid of dit tevens strookt met de mening van de alumni, is geen uitspraak te doen.

3.5.3 Samenvattende bevindingen uit het empirisch onderzoek

- ♦ De deskundigen zijn in het algemeen explicieter in hun mening bij het leggen van verbanden tussen bepaalde loopbaanankers en een van de scenario's dan de alumni. De alumni hebben bij het leggen van deze verbanden in het algemeen meer de neiging 'het midden te kiezen', dat wil zeggen aan te geven dat het individu in zowel het Netwerkscenario als Conglomeratenscenario kan gedijen.
- ♦ Zowel de mening van de deskundigen als de antwoorden van de alumni bij de loopbaanankers Creativiteit en Autonomie/onafhankelijkheid komen overeen met de suggestie van Schein dat individuen met deze loopbaanankers affiniteit hebben met het Netwerkscenario.
- ♦ De mening van de deskundigen komt op de loopbaanankers Managementcompetentie en Zekerheid overeen met de suggesties van Schein over affiniteit van individuen met deze loopbaanankers ten opzichte van het Conglomeratenscenario. De mening van de deskundigen komt op het loopbaananker Pure uitdaging overeen met de suggesties van Schein over affiniteit van individuen met dit loopbaananker ten opzichte van het Netwerkscenario. Uit de antwoorden van de alumni leiden wij af dat op het gebied van de loopbaanankers Managementcompetentie, Zekerheid en Pure uitdaging geen uitspraak kan worden gedaan in hoeverre de suggestie van Schein en daarmee de mening van de deskundigen over deze loopbaanankers wordt onderschreven.
- ♦ Over affiniteit van het individu met het loopbaananker Technisch-functionele competentie wijken de suggestie van Schein (affiniteit met Conglomeratenscenario) en de mening van de deskundigen (affiniteit met Netwerkscenario) van elkaar af. Over de omstandigheid in hoeverre de antwoorden van de alumni bij dit loopbaananker duiden op een onderschrijving van de suggestie van Schein of van de mening van de deskundigen, is geen uitspraak te doen.
- ♦ Schein suggereert affiniteit van individuen met de loopbaanankers Levensstijl en Dienstbetoon/gedrevenheid ten opzichte van het Netwerkscenario. Over de mening van de deskundigen hierover is geen uitspraak te doen, met die aantekening dat de mening van de deskundigen ten aanzien van het loopbaananker Dienstbetoon/gedrevenheid aanleiding geeft tot een vermoeden dat het individu affiniteit heeft met het Netwerkscenario. De respons van de alumni bij deze loopbaanankers is gering, zodat over de opvatting van de alumni ten aanzien van deze ankers eveneens geen uitspraak is te doen.

3.6 Employabilityvraagstukken in de scenario's

Om ons een indruk te verschaffen hoe individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving zich in de toekomst kunnen ontwikkelen lijkt het niet voldoende om te volstaan met een empirisch onderzoek naar loopbaanankers en toekomstscenario's, zoals uitgevoerd in de hieraan voorafgaande paragraaf 3.5. Zoals in het laatste gedeelte van paragraaf 3.3 aangegeven, zal tegen de achtergrond van de scenario's tevens – in dit geval reflectief en op basis van literatuur – worden ingegaan op employabilityvraagstukken, de fasen van loopbaanoriëntatie en -verwerving, alsmede het arbeidsmarktgerente.

In paragraaf 2.5 omschreven wij 'employability' als het aanpassingsvermogen van het individu de eigen kennis en vaardigheden voortdurend te revideren, te actualiseren en te veredelen met het doel duurzaam paraat te blijven voor de arbeidsmarkt.

Aangeduid is tevens de noodzaak van deze revisie, actualisatie en veredeling van eigen kennis en vaardigheden (voortdurend bijblijven en bijleren), niet in de laatste plaats door de spectaculaire toename van het *tempo* van de hedendaagse veranderingen. In feite komt het neer op steeds prominentere ruimte voor het 'leren' in de loopbaan. 'Leren' wordt door Robinson en Miner (1996, p.79) gedefinieerd als 'gemodelleerde transformatie van een systeem dat voortspruit uit het verwerven of onthouden van kennis'. In paragraaf 1.2 - bij de behandeling van de omschrijvingen van het begrip 'loopbaan' - werd aandacht besteed aan de opvattingen van Watts (1998) en Bird (1994) die het begrip 'leren' onlosmakelijk verbonden zien met het doorlopen van een loopbaan. Het spreekt vanzelf dat voor het individu hiertoe het 'leren leren' van belang is. En wat is al of niet van belang om te leren? Onstenk en Kessels (1999) wijzen erop dat dit dan om leersituaties vraagt waarin medewerkers onderzoeken welke bekwaamheden er toe doen en welke niet; vervolgens zullen zij zelfstandig of met gerichte ondersteuning van ervaren collega's of gespecialiseerde opleiders de gewenste bekwaamheden verwerven en verder ontwikkelen. De rol die de individuele loopbaanzoeker hier kan worden toegedicht is als het ware die van de 'eeuwige student'. In de subparagrafen 3.6.1 en 3.6.2 hieronder worden de employabilityvraagstukken getoetst aan de beide scenario's. De evaluatie van deze toetsingen staat opgenomen in subparagraaf 4.4.1.

3.6.1 Employabilityvraagstukken in het Netwerkscenario

Essentieel in dit scenario zijn de veranderlijke netwerken waarin het individu met kleine wendbare teams functioneert. Door de projectmatige aard staan lengte en aflooperperiode van het werk niet altijd vast. Ook zal het individu rekening behoren te houden met discontinuïteiten in de inzet, waarbij de perioden van discontinuïteit niet zelden wisselen. Bovendien hoeft de inhoud van het ene project niet noodzakelijkerwijs die van het andere te zijn. Nieuwe inzet in nieuwe projecten zal mede afhangen van de vraag of het individu het peil van de benodigde kennis en vaardigheden voldoende hoog houdt en weet te actualiseren. Individuen die hiermee goed weten om te gaan worden door Packer (2000) betiteld als de 'free agents' die hij omschrijft als:

'...degenen die zich bezig houden met een zelfgestuurd leerproces dat zich specifiek richt op de loopbaan, en dat competenties ontwikkelt die employability en loopbaansucces kunnen bevorderen. [...] Free agents nemen de verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaan. Zij wensen te beschikken over 'portable credentials...' (Packer 2000, p.41)

In dit scenario is het dus duidelijk dat het individu zelf verantwoordelijk is voor de revisie, actualisering en veredeling van eigen kennis en vaardigheden. Reeds eerder in paragraaf 3.2 werden de typologieën van Gaspersz (1999) beschreven. In het licht van dit scenario passen zijn 'nomadenorganisatie' en 'freelancersorganisatie', welke hij overigens vanuit het perspectief van de werkgever beschrijft. Terwijl Gaspersz (1999) niet vindt dat de nomadenorganisatie op het gebied van de employability noodzakelijkerwijs verbetering zal brengen, ziet hij in de door hem onderscheiden 'freelancersorganisatie' - met een zwakke oriëntatie op de organisatie maar een sterke oriëntatie op de employability - wel degelijk groei in de employability. Indachtig de definitie van Gaspersz (1999, p.16) van de freelancersorganisatie als 'een organisatie waar men gedurende een bepaalde tijd interessante

projecten mag verrichten', vermeerderd men door de variëteit in opdrachten juist de eigen kennis en vaardigheden.

Pluriformiteit

Het zal in dit scenario voor het individu echter niet altijd gemakkelijk zijn vast te stellen welke nieuwe kennis en vaardigheden noodzakelijk zijn voor dit op peil houden, waar deze kan worden verkregen en hoe deze kan worden geassimileerd. De antwoorden op deze vragen kan het trachten te krijgen bij de gildeachtige gemeenschappen, waar het individu in dit scenario op kan terugvallen, maar het is niet vanzelfsprekend dat hieruit eensluidende antwoorden kunnen worden verkregen. Een van de redenen is de pluriformiteit: de inhoud van een opfriscursus van een beroepsvereniging zal niet zelden anders zijn dan die van bijvoorbeeld een postdoctorale leergang aan een universiteit of het vaknieuws aangetroffen op een internetpagina. Bovendien, wie bepaalt wat belangrijk zou zijn voor wie? Het individu beseft dat men voor wat betreft de employability er alleen voor staat. Thurow (1999) signaleert hier het probleem dat mensen niet precies kunnen vaststellen welke kennis en vaardigheden zij in de toekomst nodig hebben aangezien zij domweg niet weten waar zij zullen werken en welke kennis en vaardigheden door de nog onbekende werkverschaffer zullen worden vereist. Kluytmans (1999) waarschuwt dat een dergelijke arbeidsrelatie alleen maar goed tot zijn recht kan komen in een omgeving waarin de zorg voor het op peil houden van het arbeidsvermogen van individuen een gedeelde verantwoordelijkheid is. Een dergelijke loopbaan is volgens hem echter pas vorm te geven wanneer zowel maatschappelijke als organisatorische arrangementen daaraan zijn aangepast. Individen kunnen in een Netwerkscenario de toekomstige gewenste kennis en vaardigheden niet gemakkelijk vaststellen.

3.6.2 Employabilityvraagstukken in het Conglomeratenscenario

In dit scenario is het conglomeraat alom tegenwoordig in de levens van hun loyale medewerkers. Het is hoeder en vangnet. Het model doet denken aan het tijdperk van de paternalistische onderneming, zoals geschetst in paragraaf 3.2 en tevens aan de door Gaspersz (1999) beschreven 'horigenorganisatie'. De eigendomsverhouding en het managementbenoemingsbeleid liggen echter anders dan in het verleden. In het Conglomeratenscenario is het eigendom van het bedrijf direct of indirect in handen van de medewerkers en het management wordt benoemd door de direct betrokken medewerkers. Daardoor is het bedrijfsbeleid niet - zoals traditioneel - zozeer een gevolg van toekomstvisies van (veelal een beperkt aantal) aandeelhouders, een raad van commissarissen en een raad van bestuur, doch een resultante van de gezamenlijke verwachtingen van allen die werken bij de organisatie. Deze tendens is ook reeds weergegeven in paragraaf 2.4 daar waar de visie van Mirvis en Hall (1996) wordt weergegeven. Het model doet tevens denken aan het 'cellulaire bedrijf' in het 'fourth wave career profile' van Miles en Snow (1996) waarin de organisatie niet zozeer functioneert als een werkgever maar waarin juist het lidmaatschap van deze organisatie een faciliterend mechanisme is dat de aanwending en vergroting van vakbekwaamheden bevordert. Het is niet ondenkbaar dat thema's als revisie, actualisering en veredeling van individuele kennis en vaardigheden binnen de ondernemingen van het conglomeraat worden bepaald door de verwachtingen van het collectief van medewerkers, zodat in dit scenario het conglomeraat de rol van leverancier van de bijscholingsleerstof zal moeten vervullen. Immers, bij al het bijleren, bijscholen en bijblijven wordt in eerste instantie gekeken naar wat goed is voor het bedrijf als ondernemend collectief. Het ligt voor de hand dat antwoorden op de vragen welke nieuwe kennis en vaardigheden noodzakelijk zijn, waar deze kunnen worden

verkregen en hoe deze kunnen worden geassimileerd, dan ook afkomstig zullen zijn van het collectief. Daarmee lijkt de aanjaagfunctie voor de employability van het individu dus in eerste instantie te liggen bij de organisatie. In tweede instantie lijkt de loyale 'plicht' van de loyale medewerker (het individu) om zich 'emplooibaar' te houden hiervan een afgeleide. Meister (1998) constateert dat organisaties een strakkere greep op het eigendom van het leerproces verkrijgen door leerprogramma's nauw af te stemmen op de werkelijke doelstellingen en strategieën van de eigen organisatie. In haar toekomstvisie wordt 'lifetime employability' het motto, en worden de organisaties de leermeesters.

Mogelijke invloed op het onderwijs

Deze opvatting kan invloed hebben op het domein van het onderwijs in het algemeen. Immers, het is mogelijk dat het conglomeraat in zijn visie de voorkeur geeft aan het aangaan van allianties met instellingen van beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs, dan wel het stichten en in stand houden van eigen instellingen op het gebied van beroepsonderwijs en wellicht zelfs universitair onderwijs. Na het einddiploma middelbare school zou het jonge getalenteerde individu aldus een contract aangeboden kunnen worden met het recht op een baan voor het leven bij het conglomeraat - inclusief passende vooropleidingen en *éducation permanente* - waarmee het individu zich verplicht tot langdurige loyaliteit aan het conglomeraat. Hoare (1999) noemt als beweegredenen: het bieden van een afgestemd opleidingspakket voor zowel hogere als lagere echelons, overdracht van die kennis die zich toespitst op de wensen van het bedrijf en een fraaie ambiance om de aankomende medewerker beter te kunnen selecteren, motiveren en binden. Hij constateert dat in de Verenigde Staten heden ten dage de 'bedrijfsuniversiteit' de grootste groeiende sector van hoger onderwijs is. Er blijken er reeds 1.600 te bestaan, en hij vermoedt zelfs dat tegen het jaar 2010 het aantal studenten van *corporate universities* dat van de normale universiteiten zal overtreffen. Overigens wordt ook hier en daar in Nederland gedacht over dit soort onderwijs (Van Dalen, 2001). Illusterend is de aankondiging van een Nederlandse seminarorganisatie die in het najaar 1999 een congres organiseerde over corporate universities en de kenmerken van een corporate university (door hen ook wel genoemd 'bedrijfsacademie') onder andere als volgt verwoordde:

'Het belangrijkste kenmerk van de bedrijfsacademie is dat het niet langer om een samenraapsel van verschillende opleidingsmogelijkheden gaat, maar dat een integraal programma wordt nagestreefd, gestoeld op de strategische doelstellingen van de organisatie. [...] De opleidingen zijn met name gericht op het hoger management van de eigen organisatie, maar ook klanten en toeleveranciers kunnen gebruik maken van de academie. Zo wordt, vaak in samenwerking met een universiteit, een gestructureerde managementopleiding gecreëerd die volledig aan de wensen en eisen van de eigen organisatie voldoet.' (CKC, 1999).

De seminarorganisatie schetst als voordeel:

'Het biedt een unieke mogelijkheid om de strategie en cultuur van de onderneming grondig in het opleidingsbeleid te verankeren' (CKC, 1999).

Opvallend is dat het individu hierbij wordt opgeleid voor het *bedrijf* (het conglomeraat) en niet zozeer voor een specifieke wetenschap of een beroep. In hoeverre het zelfstandig naamwoord 'universiteit' in het begrip 'corporate university' thuishoort, zal in dit geval dus samenhangen met de fundamentele visie die een samenleving huldigt omtrent doelstelling en taak van de universiteit als onafhankelijke instelling van kennisoverdracht van wetenschap en wetenschappelijk onderzoek. Is een samenleving in dit scenario van mening dat een opleidingscentrum met het predikaat 'universiteit' in principe opleidt voor vervulling van functies in het wereldwijde conglomeraat, dan roept dit de vraag op waar in een dergelijke

samenleving tegemoet kan worden gekomen aan de wens tot algemene - meer ongebonden - vorming en uitbouw van het individu als creatief en kritisch, zelfstandig denkend menselijk wezen. In feite gaat het hierbij om de afweging die herhaaldelijk aan de orde is in de academische wereld: wordt er opgeleid tot - in de terminologie van Magala (2001) - 'enlightened citizens' of 'trained professionals'? Mattias (2005) weet 'enlightened citizenship' treffend te omschrijven als een denkrichting die veronderstelt dat levenslang leren en ontwikkelen een samensmelting inhoudt van cognitieve, affectieve, sociale en psychisch gedreven domeinen; deze benadering accentueert de verwerving van competenties die verbonden zijn met onafhankelijk en kritisch denken dat kan leiden tot besluitvorming die nodig is voor verandering en vernieuwing. Onder 'trained professionals' zou men dan kunnen verstaan individuen die door hun opleiding een hoge mate specialistische kennis op een deelgebied hebben verworven, met de ambitie daarin uit te blinken.

3.7 De fasen van loopbaanoriëntatie/loopbaanverwerving in de scenario's

In paragraaf 1.5 werd in het proces van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving een onderscheid ontwikkeld naar vier afzonderlijke - in elkaars verlengde liggende - fasen: de inventarisatiefase, de opsporingsfase, de profileringsfase en de nomineringsfase. Geconstateerd werd dat het doorlopen van elke fase specifieke zogenoemde 'loopbaanverwervingsvaardigheden' (LVK's) van het individu eist. Deze LVK's zijn respectievelijk zelfkennis, speurzin, communicatievaardigheid en onderhandelingsvaardigheid. Voor het uitoefenen van deze LVK's is een adequate vervulling van de volgende rollen van belang: de zelfkenner, de speurder, de communicator in woord en geschrift, en de onderhandelaar. Thans zal worden gereflecteerd over de vraag hoe de inhoud van de vier besproken fasen van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving er binnen de toekomstscenario's uit kunnen zien. Zullen deze vierdeling en de te vervullen rollen wellicht nog dezelfde zijn? Hoe zal de inhoud van de rollen er mogelijkwijs uitzien? In de subparagrafen 3.7.1 tot en met 3.7.8 worden de vier fasen getoetst aan de beide scenario's. De evaluatie van deze toetsing staat opgenomen verderop in subparagraaf 4.4.4.

3.7.1 De inventarisatiefase in het Netwerkscenario

De eerste fase - die van de inventarisatie - is voor het individu het startpunt van een deugdelijke loopbaanoriëntatie. Een zorgvuldige uitdieping van zowel het eigen arsenaal aan capaciteiten, bekwaamheden en vaardigheden (het 'kunnen') als het geheel van eigen behoeften, interesses en waarden (het 'willen') is daarbij van grote betekenis. De vaststelling van de vraag of er een arbeidsdeelmarkt is waarin het individu een loopbaandoel kan trachten op te zetten lijkt in dit scenario niet altijd eenvoudig, te meer aangezien het individu zich veelal van project naar project beweegt. Naast een zorgvuldige verkenning van het 'kunnen' en 'willen', is en blijft een ampele verkenning en inschatting van allerlei arbeidsdeelmarkten daarom van groot belang. Deze taak zal in dit scenario vooral op de schouders van het individu rusten. Of het nu gaat om inzicht in structurele vraag-aanboddiscrepanties als gevolg van de dynamiek van lange termijn tendensen in de samenleving, in conjuncturele vraag-aanbodschommelingen (dus krappe arbeidsmarkten of ruime arbeidsmarkten) of als gevolg van incidentele verstoringen in de vraag-aanbodverhoudingen, het is en blijft in dit scenario het individu zelf dat deze inschatting wordt verondersteld te maken. Naast de belangrijke *self-*

assessment zal het individu dus tevens deskundigheid moeten ontwikkelen om hierin inzicht te krijgen en te behouden. De genoemde gildeachtige gemeenschappen kunnen hierbij wellicht een interessante ondersteunende rol gaan vervullen door het ter beschikking stellen van elektronische zelfanalysesoftware die het individu in staat stelt een helder overzicht van het eigen 'kunnen'- en 'willen'-arsenaal te verkrijgen. Uiteindelijk echter blijft de beoordeling liggen bij het individu. Voorts is het niet uitgesloten dat verfijnde elektronische software het individu een voortdurend geactualiseerd beeld biedt van de situatie op de arbeidsmarkt.

3.7.2 De inventarisatiefase in het Conglomeratenscenario

Ook hier is de eerste fase - die van de inventarisering - voor het individu belangrijk, waarin zorgvuldige uitdieping van zowel het eigen arsenaal aan capaciteiten, bekwaamheden en vaardigheden (het 'kunnen') als het geheel van eigen behoeften, interesses en waarden (het 'willen') eveneens van grote betekenis is. De zorg van het individu is echter primair gericht op aansluiting zoeken bij één van de conglomeraten en die zal dus in eerste instantie gericht zijn op verwerving van zijn lidmaatschap. Aangezien de organisatie in dit Conglomeratenscenario vermoedelijk tevens een sterke rol zal vervullen in het bieden van beroepsonderwijs aan haar toekomstige lidmaten, is het niet uitgesloten dat de elektronische inventarisatie van het kennis en vaardighedenarsenaal van het individu reeds zal plaatsvinden vanaf de eerste dag dat het individu als student de onderwijsafdeling van het conglomeraat betreedt. Het conglomeraat zal zichzelf de taak toebedelen om met geavanceerde elektronische software het arsenaal van 'kunnen' en 'willen' van de kandidaat-lidmaat vast te stellen en te volgen. Ook zal het conglomeraat vaststellen of er in een later stadium een arbeidsdeelmarkt is waarin de kandidaat-lidmaat een loopbaandoel kan worden geboden. Immers, bij het conglomeraat ligt de taak zich bezig te houden met ampele verkenningen en inschattingen van afzetmarkten. Als afgeleide hiervan mogen het conglomeraat en zijn bedrijven in staat worden geacht in te schatten wat dit in concreto betekent voor vraag-aanbodverhoudingen op arbeidsdeelmarkten. Het conglomeraat zal zich verantwoordelijk voelen voor het wervings- en selectiebeleid. Dus eenmaal in dienst getreden bij het conglomeraat betekent dat het individu zich heeft te schikken naar dit beleid. Om binnen het conglomeraat steeds een adequate functie te bekleden zal het individu desalniettemin een goede zelfkenner behoren te zijn; de taak van arbeidsmarktkenner lijkt in dit scenario echter te zijn weggelegd voor het conglomeraat.

3.7.3 De opsporingsfase in het Netwerkcenario

Dit scenario heeft als belangrijk kenmerk de taakuitvoering door kleine autonome teams van zelfstandige beroepsbeoefenaren of kleine bedrijven. De teams werken in tijdelijke combinaties voor verschillende projecten (gelegenheidsallianties) en worden veelal ontbonden zodra het werk voltooid is. Het individu zal in de opsporingsfase voornamelijk bezig zijn met het veroveren van een plaats in adequate netwerken van waaruit het zich goed zicht kan verschaffen op de projecten en taken die er zoal aan de orde komen. Het is denkbaar dat opsporing hiervan zal plaats vinden via specialistische elektronische zoekmachines die het individu - mogelijkterwijs via de gildeachtige gemeenschap - ter beschikking heeft. Immers, mochten deze zoekmachines er niet zijn, dan zal het zoeken van de eerste aansluiting als nieuweling op de arbeidsmarkt en daarmee het eerste project niet eenvoudig zijn en ook het zoekproces naar daarop volgende projecten zal dan niet meevallen. In het algemeen kan een handicap in de planning zijn dat de aflooptdatum van een project niet altijd vaststaat en dat niet altijd goed te ramen is wanneer het individu zich aan een volgend project kan binden.

Bovendien is er tijdens de uitvoering van een lopend project veelal weinig tijd beschikbaar om de voelhorens uit te steken voor het ding naar een volgend project. Het leren leven met continuïteitsonzekerheden - en de daaruit volgende planningproblemen - is heden ten dage overigens een bekend fenomeen bij onder anderen de interim-manager maar ook bijvoorbeeld in de wereld van de film, mode, bouw, audiovisuele branche, omroep en reclame. Deze omstandigheden maken de acquisitie voor inzet bij volgende projecten ook niet simpeler.

Het is niet uitgesloten dat hierdoor intermediairs een voornamere rol zullen spelen op de arbeidsmarkt, met die aantekening dat zij - in tegenstelling tot hun vroegere taak als belangenbehartiger van slechts één van de twee marktpartijen - wellicht een echte intermediair zullen worden die als belangenbehartiger van beide partijen (vrager en aanbieder) zal optreden. Vermoedelijk zal de aard van de activiteiten van de intermediair sterk doen denken aan een mengvorm van de impresario en de detacheerder. Zij zijn goed op de hoogte van de kwaliteiten van hun ingeschrevenen, kennen tevens de wensen van de projectinitiator en detacheren het individu vervolgens gedurende een bepaalde periode op het project. Denkbaar is dat de intermediair over verfijnde elektronische matchingsoftware beschikt die het 'kunnen'- en 'willen'-arsenaal van de aangesloten individuen weet te koppelen aan de projectmogelijkheden in de markt. Tegenwoordig zijn deze intermediaire activiteiten bijvoorbeeld concreet waar te nemen in de mediasector (castingbureaus). Aldus kan enerzijds het individu en anderzijds de projectinitiator een deel van hun zoekactiviteiten uit handen worden genomen dat dan kan worden overgelaten aan de intermediair. Het is denkbaar dat het uitzendbureau, zoals we dit in Nederland thans kennen, deze intermediaire functie nog prominenter gaat bekleden. Het tijdschrift *The Economist* (2000) beschrijft hoe breed het uitzendwezen in de economie van California zich thans ontwikkelt:

'De snelst groeiende sector van California's economie is het uitzendwezen. Het heeft evenveel banen toegevoegd als in de software en elektronische bedrijfstak tezamen. [...] In Silicon Valley is het verloop in personeel bijna 20 procent per jaar, en dit getal schiet steeds omhoog zodra winstdoelstellingen niet worden gehaald en optieregelingen in gevaar worden gebracht. [...] Doug Meritt, de baas van Icarian (een 'just in time' uitzendbureau in Silicon Valley) levert binnen een paar uur niet alleen secretaresses en managementassistenten (voor \$90-200 per uur), maar ook technische tekstschrijvers (\$75-150), marketing directeuren (\$200-500) en topdirecteuren (\$300-800), ofschoon deze cijfers exclusief nog te bedingen aandelenopties zijn. De heer Merritt merkt op dat zakenmensen steeds meer vergeleken kunnen worden met filmacteurs en met hun impresario's die namens hun 'sterren' de koppelverkoop doen.' (*The Economist*, 2000a, p.90).

In dit verband memoreren wij tevens het onderzoek van Barley en Kunda (2004), zoals eerder beschreven in paragraaf 2.4.

Jobpublicaties zullen voor wat betreft inhoud van de baan niet zozeer vacatures voor vaste functiesannonceren maar vacatures voor te verrichten taken in het kader van een project dat in principe eindig is. De werving zal minder de kenmerken van de traditionele personeelsadvertentie in zich dragen maar meer die van een aanbesteding waarop ingeschreven kan worden.

Het is overigens niet zeker of de gildeachtige gemeenschappen, waarop het individu in dit scenario kan terugvallen voor een aantal persoonlijke ondersteuningsvoorzieningen, een betekenisvolle assisterende rol (zoals de klassieke schippersbeursachtige activiteiten) zullen spelen met name bij de opsporing van specifieke projecten ten behoeve van het individu. Ook is het niet uitgesloten dat de geschetste impresario annex detacheerder hierin een wezenlijke

rol kan vervullen en in dit scenario mogelijkwerijs zelfs de functie van nieuwe werkgever gaat vervullen voor het individu. Een verkennende prelude hierop wordt gegeven door voorzitter Kamps van de Algemene Bond van Uitzendondernemingen in Nederland:

'De baanmobiliteit neemt toe. De loyaliteit aan de werkgever neemt af; dat is een maatschappelijk fenomeen. Nederland heeft bovendien meer dan een miljoen zelfstandigen zonder personeel [zzp'ers] en dat aantal zal alleen maar toe gaan nemen. Uitzenders zullen zich daarom moeten gaan richten op het levenslang begeleiden van mensen. Daar ligt een enorme markt.' (Kamps, geciteerd in Balsink, 2000).

3.7.4 De opsporingsfase in het Conglomeratenscenario

Wanneer het individu de eerste opsporingsinspanningen verricht, zal in dit scenario deze opsporing niet bijzonder gecompliceerd zijn aangezien er slechts een beperkt aantal conglomeraten wereldwijd voorkomt en elk conglomeraat een zeer breed palet van productie en dienstverlening heeft. Voor het individu is het dus van belang aansluiting te vinden bij één van deze conglomeraten. Nogmaals, opvallend is hier dat het zoekproces van het individu zich in eerste instantie dus richt op een geschikte *werkgever* en niet zozeer op een geschikte functie. Van de kant van de organisaties zullen de personeelswerbingsactiviteiten zich niet zozeer richten op het werven van individuen met opgave van de specifieke functies die als gevolg van vacatures vervuld dienen te worden, maar op het werven van individuen als toekomstig lidmaat van het conglomeraat. 'Employer's branding' zal een belangrijk hulpmiddel voor de werbingsactiviteiten zijn. Greenhaus *et al.* (2000) verwijzen naar onderzoek dat laat zien dat het bedrijfsimago van een organisatie sterke invloed heeft op de keuze van een individu om bij die organisatie indiensttreding na te streven (Gatewood, Gowan en Lautenschlager, 1993). De term 'employer's branding' zou men overigens kunnen omschrijven als het geheel van promotionele activiteiten dat een organisatie onderneemt met het oogmerk getalenteerde medewerkers te werven en te bewegen tot indiensttreding. De beslissing welke functies het individu binnen het conglomeraat gaat vervullen vindt dan pas plaats na indiensttreding.

Bezien wij het individu dat reeds in dienst van het conglomeraat is, en gaat het om heropsporing van nieuwe kansen binnen de grote organisatie, dan houdt - zoals eerder gesteld - het conglomeraat zich bezig met de verkenningen en inschattingen van afzetmarkten. Als afgeleide hiervan mogen het conglomeraat en zijn bedrijven in staat worden geacht te peilen wat dit in concreto betekent voor vraagaanbodverhoudingen op arbeidsdeelmarkten. Indien zich verschuivingen in arbeidsdeelmarkten voordoen, zal het conglomeraat worden geacht de zeilen bij te zetten en zal het ervoor zorgen dat bovendien de loyaliteitsaanhankelijke werknemers - in het kader van de bedrijfsfamiliegedachte - bij overtolligheid overgeplaatst worden naar andere plaatsen in het conglomeraat. Ook in het geval zich bij het individu interessepatronen wijzigen, kan de organisatie de helpende hand bieden bij overplaatsing naar andere functies binnen het conglomeraat. In dit scenario staat het individu er dus niet alleen voor; de opsporing is een gezamenlijke inspanning van zowel organisatie als individu.

Lijkt zich ogenschijnlijk de vergelijking met de paradigma's van het paternalisme en de 'lifetime employment' - zoals besproken in paragraaf 2.2 - op te dringen? De vraag kan bevestigend worden beantwoord daar waar het individu beseft dat de eigen langetermijnbelangen nauw verbonden zijn met het wel en wee van de organisatie op lange termijn. Tevens herkennen wij hierin de elementen van het paternalisme van de werkgever als schutspatroon van het individu, met die aantekening dat in dit scenario de geborgenheid groot lijkt te zijn indien het individu - als werknemer én medeaandeelhouder - een maximum aan loyaliteit tentoonspreidt. Echter, de vraag kan ontkennend worden beantwoord daar waar wij

de vorm en de eigendomsverhoudingen van de organisatie alsmede de ontwikkelingsmogelijkheden van het individu bezien. Het individu is medeaandeelhouder en participeert daarom in de besluitvorming omtrent strategisch beleid en managementbenoemingen. Het individu zal tevens een breed inzicht hebben in het wel en wee van het conglomeraat als geheel en daarom in principe ook een goed overzicht hebben van waar een eigen zinvolle inzet haalbaar kan zijn.

Omdat het denkbaar is dat het conglomeraat zich tevens een eigen rol aanmeet in het beroepsonderwijs en wellicht zelfs in het universitair onderwijs, is een vroege directe of indirecte aandiening van het individu - bij voorkeur tijdens de laatste jaren van het middelbaar onderwijs - voor het conglomeraat gewenst. Het kan zijn dat de conglomeraten zeer verfijnde elektronische zoekmachines voor werving en selectie bezitten, waar de middelbare scholier op kan trachten in te haken. De zoekmachines zullen dan dienen voor matching van kennis- en vaardighedengegevens van lidmaten met voorhanden vacatures. 'Gepubliceerde vacatures' als opsporingskanaal lijken echter nauwelijks nog een rol te spelen. Het conglomeraat is immers in eerste instantie op zoek naar geschikte toekomstige lidmaten - weliswaar eerst trainees - die na verdere vorming en scholing pas later in een nader te bepalen functie worden geplaatst; het individu - zoals reeds betoogd - is op zoek naar een geschikte werkgever. Externe intermediairs zullen waarschijnlijk ook nauwelijks voorkomen. Zeer waarschijnlijk hebben de conglomeraten hun interne intermediairs - in de vorm van professionele *corporate recruiters* (in feite 'middelbare school recruiters') - in eigen dienst.

3.7.5 De profileringsfase in het Netwerkscenario

Daar waar zich steeds weer kansen voor nieuwe inzet voordoen, ontkomt het individu in dit scenario niet aan herhaalde profilering van de eigen competenties en ambities, zowel binnen het eigen netwerk als in andere potentiële netwerken. Niet ondenkbaar is het dat de schriftelijke profilering vanuit elektronisch raadpleegbare bestanden zal plaatsvinden, al of niet door tussenkomst van een intermediair als 'impresario' zoals geschetst in voorgaande subparagraaf 3.7.3. De impresario zou zelfs elektronische bestanden kunnen aanleggen waarin de verschillende individuen gepresenteerd worden en waar de vrager in kan bladeren om de keuze te bepalen. Aangezien het veelal gaat om de uitvoering van een tijdelijk project zal een mondelinge profilering, zoals het traditionele sollicitatiegesprek, vermoedelijk minder vaak en minder intensief plaatsvinden. Door de vrager zal duidelijk geselecteerd worden naar formele informatie (vooral in de zin van verworven kwalificaties, werkervaring, prestaties en 'wapenfeiten') en minder op diepte-informatie (persoonskenmerken als levensstijl, inzet en ambitie). Het is immers het kortetermijnresultaat - in casu het resultaat van het project - dat hier moet tellen.

Het individu zal in de netwerken voortdurend moeten tonen wat het waard is, en daarom gedurende vrijwel de gehele loopbaan genoodzaakt zijn de rol van de nimmer aflatende communicator te vervullen.

3.7.6 De profileringsfase in het Conglomeratenscenario

Zoals gesteld in de voorafgaande subparagraaf 3.7.4 zou het conglomeraat in eerste instantie op zoek zijn naar geschikte toekomstige lidmaten die pas na verdere vorming en scholing in een nader te bepalen functie worden geplaatst en het individu naar een geschikte werkgever die het onderdak kan verschaffen voor een langdurige loyale samenwerking. Doordat - zoals

reeds betoogd - het conglomeraat zich waarschijnlijk tevens een eigen taak gaat toemeten op het gebied van hoger onderwijs - zoals beschreven in subparagraaf 3.6.2 - is het voor het individu van groot belang zich reeds in de middelbareschoolleeftijd te profileren bij een conglomeraat, in het bijzonder bij de mogelijke professionele *corporate recruiters* van het conglomeraat op het moment dat de profilering voor het conglomeraat het meest opportuun is. In tegenstelling tot het andere scenario, het Netwerkscenario, zal bij de selectie mogelijksterke nadruk liggen op de zogenoemde diepte-informatie (in de zin van levensstijl, betrouwbaarheid, inzet en ambitie), en minder op de formele informatie (die - praktisch gezien - uitsluitend neerkomt op evaluatie van tot dusver behaalde schoolresultaten; de rest van de opleiding en uitbouw van ervaring zou dan immers gebeuren in het bijzijn en onder de hoede van de werkgever). Niet uitgesloten is dat het individu een serie professionele tests zal moeten ondergaan, waaruit het conglomeraat dan kan afleiden of de scholier al of niet een juiste kandidaat voor de organisatie kan zijn.

3.7.7 De nomineringsfase in het Netwerkscenario

De onderhandelingsrol die het individu tijdens deze fase van dit scenario heeft te vervullen is niet altijd eenvoudig en in feite tevens vrijwel nimmer aflatend. Elk nieuw project betekent een nieuwe transactie. Telkens wanneer het individu genomineerd wordt toe te treden tot een team om een project uit te voeren, zal weer overeenstemming moeten worden verkregen over de voorwaarden ('terms and conditions') waaronder de komende gelegenhedsalliantie wordt aangegaan. Indien er sprake is van een 'impresario', dan zal het individu vermoedelijk een deel van deze onderhandelingen aan deze intermediair overlaten.

3.7.8 De nomineringsfase in het Conglomeratenscenario

Ook hier geldt weer dat nominering in de praktijk vermoedelijk zal plaats vinden tijdens de middelbareschoolperiode, wanneer het conglomeraat reeds doende is toekomstige werknemers te selecteren die in eerste instantie genomineerd worden voor de 'corporate' beroepsopleiding, om daarna vrijwel automatisch door te stromen naar de eerste baan in het conglomeraat. Of er van onderhandeling in deze nomineringsfase sprake zal zijn, is zeer de vraag. Uitgekozen worden als 'jonge kweek' - en dus als toekomstig lidmaat - door het bastion van een conglomeraat is sowieso een belangrijke verworvenheid waarover in feite nauwelijks valt te onderhandelen, behalve wellicht in het geval dat er sprake is van een beduidend krappe arbeidsmarkt.

3.8 Het arbeidsmarktgerente in de scenario's

In paragraaf 1.3 - en tevens aan het einde van paragraaf 2.4 - staat het aspect van de arbeidsmarkt beschreven en de belangrijke invloed die vraag-aanbodverhoudingen kunnen uitoefenen op het gedrag van marktpartijen (dat wil zeggen individu en organisatie). In het algemeen kunnen krappe arbeidsmarktverhoudingen de inzetkansen van het individu verstevigen en ruime arbeidsmarktverhoudingen deze juist verzwakken. Zoals eerder betoogd is tevens nuancering naar arbeidsdeelmarkt alsmede onderscheid naar structurele, conjuncturele en incidentele verstoringen zinvol. In de subparagrafen 3.8.1 en 3.8.2 hieronder wordt de arbeidsmarkt - of liever gezegd het 'arbeidsmarktgerente' (in de zin van krappe of ruime arbeidsmarkt) - getoetst aan de beide scenario's. De evaluatie staat verderop in subparagraaf 4.4.2.

3.8.1 Het arbeidsmarktgesternte in het Netwerkscenario

Interessant is het te bezien hoe in het algemeen vraagaanbodverhoudingen op de arbeidsmarkt invloed kunnen hebben op de positie van het individu in dit scenario. Indien er sprake is van een krapte - waar de vraag naar arbeid het aanbod overtreft - zullen er voldoende projecten zijn waarbij het individu kan worden ingeschakeld, en zal het Netwerkscenario voor menige 'free agent' (zie de omschrijving van deze uitdrukking in subparagraaf 3.6.1) een populair scenario zijn. Packer (2000) gaat zelfs zo ver dat hij meent dat een werkloosheidspercentage dat omlaag gaat in de richting van 4 procent, 'free agency' aanmoedigt. Hij constateert dat de krappe arbeidsmarkt (in de Verenigde Staten) de 'free agent geest uit de fles heeft gehaald'. In zo'n markt zullen discontinuïteiten tussen het ene en andere project doorgaans van korte duur zijn en de inspanningen voor het verwerven van nieuwe opdrachten eveneens niet moeilijk. Bij een ruime arbeidsmarkt - vooral indien de vraag naar arbeid beduidend achterblijft bij het aanbod - is de positie van het individu in het Netwerkscenario veelal niet benijdenswaardig. De projectinitiators kunnen zich permitteren leden van projectteams op strenge wijze te selecteren, waarbij kenmerken als efficiëntie, actuele kennis en snelheid van werken waarschijnlijk voorname factoren zijn. Het is niet uitgesloten dat menig individu zal kampen met relatief grote discontinuïteiten tussen het ene en het andere project, al of niet versterkt door concurrentiebedingen die deelname aan bepaalde projecten kunnen verhinderen. In die perioden zal het trachten terug te vallen op de zekerheden die de gildeachtige gemeenschappen kunnen bieden. Het individu zal merken dat de inzet sterk afhankelijk is van het voorhanden werk. Het 'ademt mee' met de werkdruk.

Het is moeilijk te voorspellen in hoeverre zich in dit scenario maatschappelijke, arbeidsrechtelijke en fiscaalrechtelijke opinies gaan vormen die mogelijk uitkristalliseren in sociale en fiscale wetgeving die de positie van het individu kan beïnvloeden. In welke juridische eenheden vinden de projecten plaats? Hoe is de arbeidsrechtelijke positie van het individu jegens een project? Welke identiteit heeft het individu? Die van zelfstandig ondernemer of van gelegenheidswerknemer voor de duur van het project? In hoeverre heeft dit invloed op onderwerpen als premies, belastingen en sociale zekerheden? Het is niet ondenkbaar dat aanmoedigende of ontmoedigende wet- en regelgeving te dien aanzien medebepalend kunnen zijn voor het gedrag van het individu in dit scenario.

3.8.2 Het arbeidsmarktgesternte in het Conglomeratenscenario

Krapte op de arbeidsmarkt zal voor het conglomeraat aanleiding zijn om nog meer loyale inzet van de medewerkers te eisen. Vermoedelijk zal het niet ongebruikelijk zijn dat medewerkers vrijwillig offers zullen brengen in de vorm van extra uren inzet voor 'de goede zaak'. De vanzelfsprekendheid van deze extra inzet is verweven in de organisatiecultuur. Hoe het conglomeraat echter in tijden van slappe op de arbeidsmarkt met de werknemers omgaat, spruit vermoedelijk voort uit de conglomeratengedachte. Men kan zich een cultuur voorstellen waarin iedere medewerker (tevens medeaandeelhouder) met de collega's in grote solidariteit vette en magere jaren beleeft (respectievelijk in goede tijden allemaal profiteren van de extraatjes en in slechte tijden allemaal de broekriem aanhalen). Het is niet uitgesloten dat het conglomeraat tevens grote egalisereserves aanhoudt ter leniging van perioden van tegenspoed. Men zal de medewerkers in barre tijden niet gauw laten vallen.

Hoe de sociale zekerheidsaspecten in dit scenario meespeelt, lijkt vrij overzichtelijk. Het individu wordt lidmaat in het conglomeraat en geniet als lidmaat van alle voordelen van de zorg die het conglomeraat biedt. Reeds eerder - in subparagraaf 3.4.2 - is aangegeven dat deze conglomeraten van de wieg tot het graf aan alle behoeften van de lidmaten tegemoet komen door het verschaffen van onder andere inkomen, werkzekerheid en gezondheidszorg. Bovendien beheersen zij de middelen die toegang verschaffen tot kennis, netwerken en levensonderhoud.

HOOFDSTUK 4: DISCUSSIE EN CONCLUSIES

4.1 Inleiding tot dit hoofdstuk

Nadat in het voorafgaande hoofdstuk 3 onderwerpen als individuele loopbaanidealen, employabilityvraagstukken, fasen van loopbaanoriëntatie/loopbaanverwerving en arbeidsmarktgerichte afzonderlijk getoetst zijn aan de twee scenario's, kunnen conclusies worden getrokken. Alvorens te concluderen is het zinvol dat hieraan een discussie voorafgaat waarin tevens tendensen en opinies uit de literatuur worden behandeld.

4.2 Discussie

Laubacher, Malone *et al.* (1997) verwoorden het onderscheid tussen de door hen ontwikkelde scenario's als volgt:

'Het scenario 'Small Companies/Large Networks' (kortheidshalve door ons genoemd 'Netwerkscenario') heeft een wereld voor ogen waarin externe transacties belangrijk goedkoper en efficiënter zijn dan vandaag, met als verwacht resultaat een organisatorische omgeving rijk aan externe transacties waar de voordelen van snelheid en flexibiliteit die van schaalvoordelen zodanig overschaduwde dat er nauwelijks grote, permanente organisaties bestaan.

Daarentegen bevindt het scenario 'Virtual Countries' (kortheidshalve door ons genoemd het 'Conglomeratenscenario') zich in een wereld waarin de schaalvoordelen, welke de groei van grote organisaties juist heeft bewerkstelligd, worden verondersteld zich voort te zetten en zich dusdanig aanzienlijk uit te breiden dat het aantal externe transacties vrij beperkt zal zijn. Daarbij zal het merendeel van de 'value chain' voor de vervaardiging van de goederen en diensten behouden blijven binnen het centrale bedrijfsgebeuren plus de familie van aanbieders, die gezamenlijk de 'extended enterprise' van de grote conglomeraten vormen.' (Laubacher, Malone *et al.* 1997, p.15)

In het voorgaande hebben analyses plaatsgehad waarbij telkens toetsing plaats vond aan de twee uiteenlopende toekomstscenario's van Laubacher, Malone en de MIT Scenario Working Group (1997), te weten het Netwerkscenario en het Conglomeratenscenario. Gememoreerd wordt nog eens de kanttekening in de laatste alinea van subparagraaf 3.4.2 dat Laubacher, Malone *et al.* (1997) stellen dat de relatieve aantrekkelijkheid van deze alternatieven afhankelijk is van een veelheid van factoren die vorm kunnen geven aan de toekomst (onder andere informatietechnologie, wetgeving met betrekking tot industrieel eigendom, financiële markten, handelsklimaat, en talrijke andere factoren) en die in hun totaliteit kunnen uitmonden ten gunste van interne of externe transacties. De scenario's geven ons dus een voorstelling van hoe de toekomst eruit kan zien als de extreme versies van deze uitkomsten zich manifesteren.

Vaste en flexibele medewerkers

Laubacher, Malone *et al.* (1997) wijzen dus op de twee scenario's als denkmodellen. In een korte passage van hun studie blijkt dat zij mengvormen niet uitsluiten. Dit zou volgens hen kunnen betekenen dat de wereldwijde conglomeraten een kleine kerngroep van permanente medewerkers aanhouden en daarbuiten alle plaatsen opvullen met tijdelijke medewerkers, afkomstig uit een grote arbeidspool van losse werkers. In de literatuur vinden wij een aantal auteurs, die uitgaan van het ontvouwen van een gemengd model. Paauwe (1991) bespreekt bij de transactiekostenbenadering van Williamson (1981) het 'relational team', ofwel de kernwerknemers die de formele en informele netwerken van de organisatie uitstekend

beheersen en daarin veel invloed kunnen uitoefenen. Hij wijst erop dat het belangrijk is dat deze groep de normen en waarden van de onderneming uitstraalt en weet over te brengen op de andere groepen werknemers. Hall en Mirvis (1996) signaleren dezelfde tendensen en richten de aandacht op de visie van Handy (1989) en zijn 'klavertje-drie organisatie'. Handy's eerste klaverblad is de vaste kerngroep van managers en hooggeschoolde vakmensen. In het tweede klaverblad bevinden zich de 'contractors', experts en toeleveranciers die - veelal in een externe hoedanigheid - gespecialiseerde diensten voor de organisatie verrichten, diensten die door buitenstaanders doorgaans beter, sneller en goedkoper kunnen worden verricht dan door de organisatie zelf. Tenslotte bevinden zich in het derde klaverblad de losse arbeidskrachten. Dit zijn deeltijdwerkers en tijdelijke krachten die een soort buffer vormen rond de vaste kerngroep. Volgens Handy (1989) is er van deze groep dan ook niet eenzelfde betrokkenheid te verwachten als van de kernmedewerkers. De groep schetst hij als mensen die zoeken naar werk en niet naar een carrière. De analyse van Junggeburst (1994) wijst nagenoeg in dezelfde richting. Hij beschrijft het scenario van de 'wendbare onderneming' waarin flexibele arbeid de norm wordt. Hij maakt een onderscheid dat lijkt op dat van Handy (1989), met dien verstande dat hij de hooggeschoolde vakmensen niet in Handy's eerste klaverblad van de vaste kerngroep plaatst doch deze identificeert als een afzonderlijke 'groep van externen' die middels detachering bij verschillende ondernemingen worden geplaatst. Junggeburst (1994) meent dat deze specialisten op projectbasis worden ingezet; als de zaak is geklaard nemen de specialisten afscheid van het bedrijf. Een wezenlijk verschil tussen de visie van Junggeburst (1994, p.60) en Handy (1989) is dat volgens eerstgenoemde deze specifieke groep in vaste dienst is bij een externe detacherende onderneming die tevens 'zorgt voor de voortdurende opleiding van haar werknemers waardoor zij een hoogwaardige dienstverlening kan garanderen'; laatstgenoemde ziet deze specifieke groep echter als leden van een vaste kerngroep binnen de onderneming. Onderzoek van Barley en Kunda (2004) duidt erop dat zogenoemde 'contractors' als gespecialiseerde onderaannemers in toenemende mate worden ingezet in organisaties. Bovenstaande visies sluiten nauw aan bij het besprokene over de individuen met het specifieke technisch/functionele loopbaananker in het Netwerkscenario (subparagraaf 3.5.1) en in het Conglomeratenscenario (subparagraaf 3.5.2).

Klimaat van wet- en regelgeving

Hall en Mirvis (1996) menen dat in de Verenigde Staten een beweging zoals hier geschetst (het gemengde model) zich in een hoog tempo aan het voltrekken is. Zij constateren dat in vijftien jaar tijd door fusies en overnames 350 van de Top-500 bedrijven (zoals gebruikelijk periodiek opgesomd in het blad Fortune) van het toneel van de New Yorkse effectenbeurs zijn verdwenen, maar daarentegen hebben zich gedurende deze periode meer dan 3000 joint ventures en andere strategische samenwerkingsverbanden op gespecialiseerde gebieden gevormd. Bovendien doen ondernemingen steeds meer aan uitbesteding ('outsourcing') van bepaalde taken. Om de ontwikkeling van het fenomeen 'losse arbeidskracht' te illustreren, wijzen de auteurs op het feit dat de grootste uitzendorganisatie in de Verenigde Staten thans tevens 's lands grootste werkgever blijkt te zijn.

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat de aard en de inrichting van de toekomstige loopbaan zeer sterk afhankelijk zal zijn van de vraag welk van de scenario's zich zal ontfouwen. Indien er sprake is van een mengvorm is het niet uitgesloten dat zich beide scenario's zullen ontfouwen, ofschoon niet valt te voorzien in welke mate. Het is hierbij niet ondenkbaar dat significant aanmoedigende of ontmoedigende wet- en regelgeving door een overheid bloei of afbraak van een scenario kan bevorderen. Omwille van de analyse zal de beschouwing

hieronder vooralsnog worden gecontinueerd in het licht van een van de twee MIT-scenario's. Immers, daar waar zich mengvormen voordoen valt niet zelden een symbiose van verschijnselen, voortkomend uit de twee scenario's, te verwachten.

Loopbaanankers en beide scenario's

Bezien vanuit elk van de acht persoonlijke loopbaanankers van Schein, zoals besproken in de subparagrafen 3.5.1, 3.5.2 en 3.5.3 valt op dat individuen met verschillende loopbaanankers de twee scenario's - het Netwerkscenario en het Conglomeratenscenario - op uiteenlopende wijze ervaren. De discussie hieromtrent is reeds weergegeven in subparagraaf 3.5.2.

Employability en beide scenario's

Bezien vanuit de employabilityvraagstukken, zoals besproken in de subparagrafen 3.6.1 en 3.6.2, valt op dat in beide scenario's het belang van voortdurende revisie, actualisering en veredeling van de eigen kennis en vaardigheden groot is. Bezien wij echter wie in eerste instantie verantwoordelijk zou zijn voor het 'bijscholen en bijblijven' van het individu, dan is dit in het Netwerkscenario onmiskenbaar het individu zelf, terwijl in het Conglomeratenscenario het conglomeraat hierin zeer waarschijnlijk een voorname rol heeft. Het belang van employability in de toekomst wordt gestaafd door empirisch onderzoek: het OSA Toekomst van de Arbeid survey onder bijna 1.600 Nederlanders (Ester en Vinken, 2001) laat zien dat de noodzaak om scholing en werk voortdurend te combineren door een ruime meerderheid van de Nederlanders wordt erkend (Ester, Román en Vinken, 2002).

Fasen van loopbaanoriëntatie/loopbaanverwerving en beide scenario's

Bezien vanuit de diverse loopbaanverwervingskwaliteiten en de daaruit voortvloeiende rollen die het individu heeft te vervullen - zoals besproken in de subparagrafen 3.7.1 tot en met 3.7.8 - bij een adequate loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving, valt in het Netwerkscenario de grote individuele verantwoordelijkheid op voor alle fasen. Daarmee lijkt het individu een grote vrijheid te hebben om de loopbaan vrijwel geheel naar eigen voorkeur in te richten. De fasen van opsporing en profilering heeft het individu dan ook vrijwel geheel in eigen hand. Bij nominering is het van anderen in het projectnetwerk afhankelijk. De activiteiten die het individu zich in al deze fasen zal moeten getroosten lijken niet altijd even eenvoudig, afgezien van de omstandigheid dat een 'impresario' en elektronische software wellicht enig werk uit handen kunnen nemen. Om niet in de vergetelheid te raken, zal het individu zichzelf desondanks toch voortdurend onder de aandacht van de impresario moeten blijven brengen.

In het Conglomeratenscenario lijkt deze individuele verantwoordelijkheid echter sterk geruggensteund te worden door het conglomeraat. Immers, het individu heeft een sterke loyaliteitsbinding met het conglomeraat. Daardoor zal de inrichting van de loopbaan tijdens bepaalde perioden mede gestuurd worden door de organisatie. Deze omstandigheid zal het individu moeten dulden, hetgeen tot gevolg heeft dat de vrijheid van inrichting van de eigen loopbaan beperkingen zal kennen. Daarentegen ziet het individu zich eveneens bij opsporing, profilering en nominering behoorlijk geruggensteund door de organisatie, met uitzondering van de initiële periode (veelal die van de middelbare school) waarin het individu - kort maar hevig - alles op alles zal moeten zetten om in het gevlug te komen bij een conglomeraat. De initiële inventarisatie van het individu richt zich niet zozeer op een functie of beroep als loopbaandoel, doch op het lidmaatschap van een conglomeraat, waar de vervulling van een functie pas in latere instantie aan de orde komt. De initiële vraag is dus 'Ben ik geschikt voor dit conglomeraat?', en niet zozeer 'Ben ik geschikt voor deze functie'?

Arbeidsmarktgesternte en beide scenario's

Bezien vanuit het arbeidsmarktgesternte valt op dat in het Netwerkscenario de eigen arbeidsmobiliteit geheel in handen ligt van het individu. In tijden van krapte op de arbeidsmarkt lijkt het individu zich in principe weinig zorgen te hoeven maken over de inzet, doch in tijden van slappe op de arbeidsmarkt is zijn of haar positie niet altijd even zeker. In hoeverre het individu bij niet-inzet op bepaalde voorzieningen kan terugvallen zal afhangen van de mate van ondersteuning die gildeachtige gemeenschappen kunnen geven. In het Conglomeratenscenario wordt de arbeidsmobiliteit in belangrijke mate aangestuurd door het conglomeraat die waarschijnlijk solide reserves zal hebben opgebouwd voor het ondersteunen van de lidmaten in barre tijden.

Bezien vanuit het arbeidsmarktgesternte is toetsing aan de 'mengvorm van scenario's' interessant. Men zou zich dan kunnen voorstellen dat zich bij wijzigingen in arbeidsmarktsituaties substitutie-effecten kunnen voordoen. Een krappe arbeidsmarkt levert volop werk in de 'sector' van de netwerken. Dit kan een aantal individuen - vermoedelijk de individuen met loopbaanankers die hen bij uitstek verwant doen voelen met deze sector - doen besluiten de overstap naar deze sector te maken vanuit de sector van de conglomeraten waar zij toch al met enige tegenzin vertoefden. Andersom kan er bij een ruime arbeidsmarkt een neiging tot een tegengestelde beweging ontstaan, en wel van de onzekere sector van het netwerk naar de zekerheid verschaffende sector van de conglomeraten. Of deze beweging in een ruime arbeidsmarkt echter met succes te realiseren zal zijn, is zeer de vraag.

4.3 Vergelijking met de soorten loopbaanconcepten

In paragraaf 1.2 werden vier loopbaanconcepten van Brousseau, Driver *et al.* (1997) onderscheiden en besproken, namelijk het lineaire, specialistische, cyclische en transitoire loopbaanconcept. Aldaar werd een model uitgewerkt dat leidt tot visualisering van ex-ante verwachtingspatronen uit elk van deze loopbaanconcepten. Men kan zich nu afvragen welke loopbaanconcepten denkbaar zijn bij de twee genoemde scenario's. Niet uitgesloten is dat de diverse loopbaanconcepten kunnen samenhangen met bepaalde persoonlijke loopbaanidealen van het individu, zoals wij deze belichaamd zien in de loopbaanankers van Schein. Voor de hand liggende samenhangen lijken in het oog te springen tussen het loopbaananker 'managementcompetentie' en het lineaire loopbaanconcept, tussen het 'technisch functionele' loopbaananker en het specialistische loopbaanconcept en voorts tussen het loopbaananker 'pure uitdaging' en het transitoire loopbaanconcept. De andere loopbaanankers 'zekerheid', 'creativiteit', 'autonomie/onafhankelijkheid', 'levensstijl' en 'dienstbetoon/gedrevenheid' laten zich minder snel koppelen aan een specifiek loopbaanconcept.

Lineair loopbaanconcept

Zoals betoogd, geeft het lineaire loopbaanconcept de vertrouwde visie weer op loopbaansucces, dat bestaat uit een opeenvolgende opwaartse stappen in de hiërarchie. In het Netwerkscenario lijkt een dergelijk loopbaanconcept nauwelijks gestalte te kunnen krijgen. Werkzaamheden worden verricht in eindige projecten, waar nauwelijks ruimte is voor hiërarchische progressie. In het Conglomeratenscenario lijkt daarentegen volop ruimte voor deze progressie. Het is denkbaar dat individuen die een lineair loopbaanconcept als verwachtingspatroon voor ogen hebben beter kunnen gedijen in een Conglomeratenscenario.

De bevindingen uit ons empirisch onderzoek in subparagraaf 3.5.3 wijzen ook in deze richting. Immers, het lineaire loopbaanconcept roept associatie op met het in het empirisch onderzoek betrokken loopbaananker Managementcompetentie. In dit onderzoek komt naar voren dat zowel Schein (1996) als de deskundigen van mening zijn dat individuen met het loopbaananker Managementcompetentie affiniteit hebben met het Conglomeratenscenario. Over de omstandigheid of dit tevens strookt met de mening van de alumni uit het onderzoek, is geen uitspraak te doen.

Specialistisch loopbaanconcept

Het specialistische loopbaanconcept is dat van de levenslange toewijding aan één enkel beroep of specialisme. Het individu richt zich primair op de verdere ontwikkeling en verfijning van kennis en vaardigheden binnen het vakgebied. Mochten er mogelijkheden tot opwaartse doorstroming zijn, dan reiken deze echter niet verder dan de drie niveaus van 'leerling, gezelschap, meester' die wij herkennen uit de Middeleeuwse gildestructuur en die wij reeds bespraken in paragraaf 2.2. Vooruitgang binnen het specialistische concept betekent dat het individu steeds vakbekwamer wordt. Dit loopbaanconcept lijkt goed te passen in het Netwerkscenario, waar inzet voornamelijk plaatsvindt op basis van de specifieke knowhow van het individu. Ook in het Conglomeratenscenario zou het specialistische loopbaanconcept ruimte kunnen krijgen, mits het conglomeraat de specialist ruimte biedt zich verder te ontwikkelen in het vakgebied. Het is denkbaar dat individuen die een specialistisch loopbaanconcept als verwachtingspatroon voor ogen hebben in beide scenario's kunnen gedijen. Bekijken wij echter de bevindingen uit ons empirisch onderzoek in subparagraaf 3.5.3, dan is het laatste woord hierover niet gesproken. Het specialistische loopbaanconcept roept associatie op met het in het empirisch onderzoek betrokken loopbaananker Technisch-functionele competentie. Welnu, in dit onderzoek komt naar voren dat Schein (1996) bij deze competentie een affiniteit met het Conglomeratenscenario suggereert, terwijl volgens de deskundigen deze affiniteit bij het Netwerkscenario ligt. Bovendien blijkt er geen uitspraak te kunnen worden gedaan over de richting van de affiniteit alumni bij dit loopbaananker.

Cyclisch loopbaanconcept

In het cyclische loopbaanconcept doet een individu periodiek belangrijke overstappen tussen beroepsgebieden, specialismen of andere disciplines. De typisch cyclische of spiraalvormige beweging is die van een gebied naar een verwant gebied, zodat in het nieuwe werkkterrein geput kan worden uit kennis en vaardigheden uit het oude terrein, terwijl het tegelijkertijd aanzet tot de ontwikkeling van een geheel nieuw arsenaal aan kennis en vaardigheden. Brousseau, Driver *et al.* (1997) vermoeden dat deze overstappen ongeveer eens in de zeven jaar zullen plaatsvinden. Dit loopbaanconcept lijkt het Conglomeratenscenario te kunnen dienen, aangezien het individu hierbij persoonlijke ontwikkeling (verbreding van capaciteiten, vaardigheden en bekwaamheden) en creativiteit kan ontwikkelen. Vermoedelijk zal het conglomeraat het cyclische model propageren en vergemakkelijken in de organisatie. Het hangt van de instelling van de lidmaten af in hoeverre zij daadwerkelijk zichzelf willen 'verbreden' om hiërarchie laterale overstappen te maken. Ook in het Netwerkscenario is het niet uitgesloten dat dit cyclische loopbaanconcept zal voorkomen. Hier zal de 'persoonlijke verbredingsambitie' geheel en al uit het individu zelf moeten komen. Betwijfeld mag echter worden of het individu in de hectiek van project-na-project hierin voldoende lijn kan brengen. Vooral in een ruime arbeidsmarkt mag - zoals eerder betoogd - het individu van geluk spreken als de projecten zich naadloos na elkaar aandienen. Daarbij zal niet altijd even grondig kunnen worden overwogen of de overstap naar het andere project de persoonlijke groei wel in

maximale mate dient. Het is dus denkbaar dat individuen die een cyclisch loopbaanconcept als verwachtingspatroon voor ogen hebben in beide scenario's kunnen gedijen, met die aantekening dat zij in een Netwerkscenario - praktisch gezien - minder kans hebben dit concept op gedegen wijze vorm te geven.

Transitoir loopbaanconcept

Ten slotte het transitoire loopbaanconcept, waarbij het individu - volgens Brousseau, Driver *et al.* (1997) - elke drie à vijf jaar overstapt van het ene werkterrein naar een geheel andersoortig, niet verwant, werkterrein. Het is vooral op zoek naar variatie. In het Netwerkscenario lijkt dit concept fraai te passen. In het Conglomeratenscenario zal het transitoire concept vermoedelijk minder aanslaan. Met name het bindingselement dat zo eigen is aan dit scenario, laat zich niet eenvoudig rijmen met het avontuurlijke en ogenschijnlijke 'ambitiearme' karakter van dit transitoire concept. In de mengvorm van beide scenario's doen deze transitoire individuen denken aan de eerder besproken 'losse arbeidskrachten' van Handy (1989). Het is dus denkbaar dat individuen die een transitoir loopbaanconcept als verwachtingspatroon voor ogen hebben beter kunnen gedijen in een Netwerkscenario. Bekijken wij de bevindingen in ons empirisch onderzoek in subparagraaf 3.5.3, dan constateren wij hiervoor steun. Immers, het transitoire loopbaanconcept roept associatie op met het in het empirisch onderzoek betrokken loopbaananker Pure uitdaging. In dit onderzoek komt naar voren dat zowel Schein (1996) als de deskundigen van mening zijn dat individuen met het loopbaananker Pure uitdaging affiniteit hebben met het Netwerkscenario. Over de omstandigheid of dit tevens strookt met de mening van de alumni is geen uitspraak te doen.

4.4 Conclusies

Thans zal worden getracht een aantal conclusies te formuleren. Vooropgesteld wordt dat deze studie zich niet bezig houdt met de *wenselijkheid* van verschillende situaties die de ontwikkeling van een bepaald scenario tot gevolg kunnen hebben. Zoals in subparagraaf 3.4.2 reeds weergegeven, stellen Laubacher, Malone *et al.* (1997) dat de relatieve aantrekkelijkheid van deze alternatieven afhankelijk is van ontelbare factoren die vorm kunnen geven aan de toekomst (zoals informatietechnologie, wetgeving met betrekking tot industrieel eigendom, financiële markten, handelsklimaat, en talrijke andere factoren), die in hun totaliteit kunnen uitmonden ten gunste van interne of externe transacties. Of bepaalde gevolgen zich al dan niet voordoen hangt af van houdingen op microniveau, beleid op mesoniveau en politiek op macroniveau. Die gevolgen kunnen tot gewenste en ongewenste effecten leiden. Met beschouwingen over de beïnvloedbaarheid van wenselijke of onwenselijke ontwikkelingen houdt deze studie zich echter niet bezig.

4.4.1 Employability: grote noodzaak

Bij de beschouwing van de scenariokeuze, de individuele loopbaanankers, de fasen van loopbaanoriëntatie/loopbaanverwerving, het arbeidsmarktgerente en het loopbaanconcept kan worden geconcludeerd dat steeds de noodzaak speelt van voortdurende revisie, actualisatie en veredeling van de eigen kennis en vaardigheden van het individu met het doel duurzaam paraat te blijven voor directe inzet in de arbeidsmarkt. Het individu zelf lijkt hiervoor in beide scenario's de ultieme verantwoordelijke. De signalering van *wat* bijgeleerd moet worden lijkt echter verschillend te liggen. In het Netwerkscenario rust deze taak op het individu, met wellicht in globale zin enige steun van gildeachtige gemeenschappen. In het

Conglomeratenscenario is het aannemelijk dat het conglomeraat signaleert - het individu verwacht ook niet anders in de het kader van de 'bedrijfsfamiliegedachte' - maar dat het individu verantwoordelijk blijft voor de assimilatie van de leerstof.

Indien zich de vraag voordoet welke nieuwe kennis en vaardigheden noodzakelijk zijn, waar deze kan worden verkregen en hoe deze kan worden geassimileerd, dan is het voor de hand liggend dat in het Conglomeratenscenario het conglomeraat - zowel in analytische als in facilitaire zin - een institutioneel kader biedt van een omvang die men in een Netwerkscenario niet gauw zal aantreffen. Het is echter niet uitgesloten dat het conglomeraat een dominerende rol zal spelen in de samenstelling van de inhoud van de scholingsprogramma's. Hoe breed de activiteiten van het conglomeraat ook mogen zijn, het zal zich als regel bij de vaststelling van deze inhoud laten leiden door de concrete zakelijke behoeften van het moment en de voorzienbare toekomst. Het feit dat het conglomeraat het gezamenlijk eigendom van de medewerkers is, doet hier niet veel aan af. Niet ieders ideeën kunnen vrijelijk worden gehonoreerd. Men kan niet anders dan vrijwel altijd zoeken naar compromissen, ook op het gebied van de inhoud van de scholing. Bovendien lijkt in dit scenario het individu ook meer tijd gegund om zich te ontplooien aangezien momenten van bijleren en bijblijven waarschijnlijk institutioneel sterk verankerd zijn. In het Netwerkscenario lijkt meer vrijheid voor het individu weggelegd bij het invullen van een meer 'persoonlijke employability'. Waar en hoe de informatie te verkrijgen is, lijkt hierbij echter niet eenvoudig. Bovendien lijkt er ook niet altijd evenveel tijd beschikbaar voor het individu om bij te blijven en bij te leren. Immers, de looptijden van de projecten, inclusief de lengte van niet-actieve tussenperioden, kunnen grillig zijn en niet altijd voorspelbaar. Los van dit alles zal het eerder in subparagraaf 3.6.1 geschetste identificatieprobleem welke kennis en vaardigheden in de toekomst gewenst zijn, van eminent belang blijken. In dit verband past de opmerking van Thurow (1999) dat in een kenniseconomie voor het individu de grootste onbekende factor is hoe men een loopbaan kan hebben in een systeem waar geen loopbanen zijn.

Bij vrijwel ieder individu met vrijwel elk dominant loopbaananker dat een of meer van de genoemde loopbaanconcepten nastreeft, lijkt de employability van groot belang. Een uitzondering geldt wellicht voor het individu met het loopbaananker 'pure uitdaging' dat een strikt transitoire loopbaan najaagt. Men zou ten aanzien van dit individu kunnen argumenteren dat het 'willen' van dit individu zich kennelijk focust op de maximale afwisseling. Waarschijnlijk hoeft voor het transitoire individu al dat bijleren en bijblijven niet zo nodig, zolang om de paar jaren met een nieuwe uitdagende sprong in het duister een nieuwe afwisseling wordt verkregen. Het zou mogelijkerwijs pas employabilitybewust worden indien het concreet ervaart dat het feit dat men nauwelijks bijleert en bijblijft blijkt te leiden tot significante afname van kansen tot nieuwe inzet.

4.4.2 Het arbeidsmarktgesteerde: een grillige factor

In paragraaf 1.3 werd reeds besproken dat zich in de arbeidsmarkt - zowel in macroscopische als microscopische zin - discrepanties kunnen voordoen in de vraag en het aanbod van arbeidsdiensten. Wij maakten een onderscheid in structurele, conjuncturele en incidentele vraag-aanboddiscrepanties, en hebben dat in deze paragraaf uitgewerkt. Herhaaldelijk komt in deze studie de omstandigheid naar voren dat de toekomst van de vraagaanbodverhoudingen op de arbeidsmarkt - waaronder de arbeidsdeelmarkten - moeilijk valt te voorspellen. De historie leert ons evenwel dat er perioden zijn van krapte en van slapte. Voorts werd in

paragraaf 1.3 geduid op de factor 'optimaliteit van de arbeidsmarkt' beschreven door Borghans, De Grip en Heijke (1989), waarin deze optimaliteit voor het individu niet noodzakelijkerwijs dezelfde optimaliteit als voor de overheid (in haar rol als coördinator van de samenleving) hoeft te betekenen. Daarnaast is het gedrag van individu enerzijds en werkgever anderzijds in het kort besproken tegen de achtergrond van een 'seller's market' en een 'buyer's market'.

Indien wij de mate van kwetsbaarheid van het individu bezien in het licht van het arbeidsmarktgesternte, kan men concluderen dat in het geval van een ruime arbeidsmarkt het individu in het Netwerkscenario kwetsbaarder is voor arbeidsmarktschommelingen dan in het Conglomeratenscenario. Zoals betoogd in de subparagraaf 3.8.2 kan men zich in het laatstgenoemde scenario een cultuur voorstellen waarin alle conglomeraatmedewerkers (tevens medeaandeelhouders) met elkaar zowel vette als magere jaren in grote solidariteit beleven. Tevens is het niet uitgesloten dat het conglomeraat grote egalisereserves aanhoudt ter leniging van de nood in perioden van tegenspoed. Naar analogie van de optimaliteitsgedachte in de vorige alinea kan men zich echter ook afvragen hoe ver en hoe lang de verzorgingsgedachte van het conglomeraat in barre tijden kan stand houden. Immers, wat goed is voor de individuele lidmaat hoeft niet altijd goed te zijn voor het conglomeraat.

Voor wat betreft het eerste scenario, het Netwerkscenario, wijzen Laubacher, Malone *et al.* (1997) tevens op keerzijden. Volgens hen kan het leven van een onafhankelijke onderaannemer riskant zijn vanwege de voortdurende druk om steeds maar weer nieuw werk te vinden alsmede vanwege het risico van leegloop tussen projecten in. Vooral in perioden van een ruime arbeidsmarkt lijken deze omstandigheden niet onrealistisch. Sommige leden van de Scenario Working Group maken zich in dit verband zelfs zorgen over afglijden naar sociale isolatie. Zij menen dat in geval van afwezigheid van intermediaire sociale instituten een netwerkeconomie zou kunnen leiden tot een toekomst als geschetst door de 17^e eeuwse Engelse wijsgeer Thomas Hobbes 'waarin het leven eenzaam, gemeen en bruut is'. Ook de in paragraaf 3.2 besproken toekomstvisie van Sennett (2000) klinkt een soortgelijke sombere toon. Volgens Laubacher, Malone *et al.* (1997), juncto Malone en Laubacher (1998), staat of valt het Netwerkscenario met het al of niet bestaan van een ondersteunende organisatie die in slechte tijden een vangnetfunctie op zich kan nemen. Aangezien het hier gaat om een wenselijkheidsvraagstuk, zal er niet verder over uitgeweid worden.

Concluderend kan men hier zeggen: indien er sprake is van een situatie van volledige werkgelegenheid, kunnen individuen in beide scenario's voorzien zijn van toereikende zekerheden; indien er echter sprake is van terugval in werkgelegenheid - vooral als deze structureel van aard is - zal in het Netwerkscenario de vangnetfunctie vermoedelijk vervuld moeten worden door de gildeachtige gemeenschappen en in het Conglomeratenscenario door de conglomeraten zelf. In beide scenario's is niet gemakkelijk in te schatten hoe ver de lange adem reikt. In het eerste scenario zullen - in tegenstelling tot het tweede scenario - nevenbelangen zoals het bedrijfsbelang (het economisch belang zoals bij het conglomeraat) vermoedelijk meespelen.

Zoals besproken in paragraaf 4.2 kunnen in geval van het ontluiken van een mengvorm van beide scenario's zich substitutiebewegingen - en pogingen daartoe - van het ene naar het andere scenario voordoen, afhankelijk van de richting waarin de vraagaanbodverhoudingen op

de arbeidsmarkt zich bewegen en mede afhankelijk van een persoonlijke factor, het dominante loopbaananker van het individu.

4.4.3 Het persoonlijke loopbaananker: een innerlijke aanstuurder

In het empirisch onderzoek in paragraaf 3.5 bespraken wij hoe en in welke mate individuen met een verschillend dominant loopbaananker voor hun talenten en bekwaamheden, motieven en behoeften, en hun waarden en houdingen een voldoende voedingsbodem zouden kunnen vinden in de twee scenario's. Individen met verschillende dominante loopbaanankers blijken de scenario's op uiteenlopende wijze te ervaren. De bevindingen van het empirisch onderzoek, als weergegeven in subparagraaf 3.5.3 zijn in onderstaande tabel 4.4.3 als conclusie weergegeven.

Individen met verschillende loopbaanankers en hun voorkeuren voor bepaalde scenario's

INDIVIDU MET LOOPBAANANKE R ↓	SCENARIOVOORKEUR VAN HET INDIVIDU		
	volgens Schein	volgens de deskundigen	volgens de alumni
Management-competentie	Conglomeraten-scenario	Conglomeraten-scenario	<i>Geen uitspraak te doen</i>
Technisch-functionele competentie	Conglomeraten-scenario	Netwerkscenario	<i>Geen uitspraak te doen</i>
Zekerheid	Conglomeraten-scenario	Conglomeraten-scenario	<i>Geen uitspraak te doen</i>
Creativiteit	Netwerkscenario	Netwerkscenario	Netwerkscenario
Autonomie/onafhankelijkheid	Netwerkscenario	Netwerkscenario	Netwerkscenario
Levensstijl	Netwerkscenario	<i>Geen uitspraak te doen</i>	<i>Geen uitspraak te doen</i>
Dienstbetoon/gedrevenheid	Netwerkscenario	Vermoedelijk Netwerkscenario	<i>Geen uitspraak te doen</i>
Pure uitdaging	Netwerkscenario	Netwerkscenario	<i>Geen uitspraak te doen</i>

tabel 4.4.3

Individen met de loopbaanankers Creativiteit en Autonomie/onafhankelijkheid hebben volgens Schein, de deskundigen en de alumni een hang naar het Netwerkscenario.

Individueen met de loopbaanankers Managementcompetentie en Zekerheid hebben volgens Schein en de deskundigen een hang naar het Conglomeratenscenario. Over een mening van de alumni kan geen uitspraak worden gedaan.

Individueen met het loopbaananker Pure uitdaging hebben volgens Schein en de deskundigen een hang naar het Netwerkscenario. Over een mening van de alumni kan geen uitspraak worden gedaan.

Individueen met het loopbaananker Dienstbetoon/gedrevenheid hebben volgens Schein een hang naar het Netwerkscenario. Volgens de deskundigen is dit vermoedelijk het geval. Over een mening van de alumni kan geen uitspraak worden gedaan.

Individueen met het loopbaananker Technisch-functionele competentie hebben volgens Schein een hang naar het Conglomeratenscenario. Volgens de deskundigen hebben deze individuen echter een hang naar het Netwerkscenario. Over een mening van de alumni kan geen uitspraak worden gedaan.

Individueen met het loopbaananker Levensstijl hebben volgens Schein een hang naar het Netwerkscenario. Over een mening van zowel de deskundigen als de alumni kan geen uitspraak worden gedaan.

4.4.4 Fasen van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving: een pro-actief of afwachtend individu

In de voorgaande hoofdstukken bespraken wij de bijzondere kenmerken van de verschillende fasen van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving. Wij bespraken de loopbaanverwervingskwaliteiten (LVK's) en dat hierbij de volgende rollen van belang zijn: de zelfkenner, de speurder, de communicator in woord en geschrift, en de onderhandelaar. In paragraaf 3.7 zagen wij hoe de inhoud van de vier besproken fasen van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving er binnen de toekomstscenario's uit kan zien. De volgorde van de vierdeling inventarisatiefase, opsporingsfase, profileringsfase en nomineringsfase lijkt in de beide scenario's dezelfde te blijven. Echter, de verantwoordelijkheid voor de te vervullen rollen lijkt te verschillen. In het Netwerkscenario staat het vast dat het individu in elke fase de respectieve rollen op een bijzonder actieve wijze zal moeten vervullen. Het zal telkens naar nieuwe projecten moeten blijven speuren, zich steeds weer opnieuw moeten profileren en zich herhaaldelijk door een nomineringsfase moeten worstelen. Het staat er immers vrijwel alleen voor. In voorkomende gevallen kan de rol hier en daar enigermate worden vergemakkelijkt door dienstbetoon van intermediairs (impresario's) en elektronische software.

Bij het Conglomeratenscenario is het duidelijk dat in de eerste fase, de inventarisatiefase, het individu nog duidelijk actieve sturing kan geven aan de initiële beeldvorming door een zorgvuldig vaststellen van het eigen willen en kunnen. Vermoedelijk tegen het einde van de middelbare schoolleeftijd zal het individu worden verondersteld een geschikt conglomeraat op te sporen. Deze opsporing zal doorgaans - vooral in tijden van een krappe arbeidsmarkt - niet moeilijk zijn, aangezien het conglomeraat met zijn wervingacties het individu veelal reeds had benaderd. Vanaf de tijd dat het individu toetreedt tot het conglomeraat zal het stuur van de loopbaan vermoedelijk worden overgenomen door het conglomeraat. Bij de daarop

volgende fasen profilering en nominering lijkt het ook belangrijk dat het individu actief blijft, doch de rol van het conglomeraat kan dusdanig overheersend zijn dat dit kan leiden tot een minder actieve, volgzaam houding van het individu. Ondanks het feit dat vroeger of later het individu tevens medeaandeelhouder van het conglomeraat zal worden en dus de loopbaan enigszins zou kunnen meesturen, is het denkbaar dat het loyaliteitsprincipe jegens de moederorganisatie veelal de doorslag zal geven indien zich situaties voordoen waarin keuzen aan de orde zijn ten faveure van de positie van het individu of van de organisatie. In tegenstelling tot het andere scenario is het individu hier voornamelijk in de eerste fase een solistische loopbaanzoeker. Daarna bevindt het individu zich in het conglomeraat, en zo zal het vermoedelijk in de verdere loopbaan van het individu blijven. Het individu zal in dit scenario na het moment van toetreding tot het conglomeraat het loopbaanmanagement niet meer solistisch uitoefenen, doch in continue afstemming met andere medelidmaten binnen de sociale en loyale cultuur van de grote organisatie.

4.5 Hoe kunnen individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving zich in de toekomst ontwikkelen?

Het antwoord op de algemene vraagstelling van deze studie spitst zich thans toe. Puntsgewijs zal getracht worden deze vraag te beantwoorden.

- a. Onafhankelijk van het scenario dat zich ontvouwt, lijkt het individu in de toekomst in vrijwel alle loopbaanconcepten er niet aan te ontkomen in sterke mate de noodzaak van voortdurende revisie, actualisatie en veredeling van de eigen kennis en vaardigheden te onderkennen, met het doel duurzaam paraat te blijven voor directe inzet in de arbeidsmarkt. In het uitzonderingsgeval van het najagen van een transitoire loopbaan lijkt deze noodzaak minder.
- b. De verhouding van vraag en aanbod in de arbeidsmarkt en haar deelmarkten is een grillige factor waarmee het individu in de toekomst verstandig rekening zal moeten houden. Zijn reactie zal dan afhankelijk zijn van het scenario dat werkelijkheid is of lijkt te gaan worden. Ontvouwt zich het Netwerkscenario, dan zal het individu in het geval van een ruime arbeidsmarkt zich bewust moeten zijn van de persoonlijke zekerheidsrisico's die samenhangen met discontinuïteiten van inzet, en zich wellicht daarvoor moeten indekken. Ontvouwt zich het Conglomeratenscenario, dan lijken de zekerheidsrisico's minder aanwezig, met dien verstande dat bij een langdurige ruime arbeidsmarkt zich afwegingsvraagstukken kunnen gaan voordoen tussen het belang van de continuïteit van het conglomeraat en het ondersteuningsbelang van het individu.
- c. Een bewustzijn van het dominante persoonlijke loopbaananker kan het individu inzicht geven hoe het zich zou kunnen vinden in de omstandigheden die in de toekomst als gevolg van het ontvouwen van een scenario werkelijkheid kunnen worden. Individuen met bepaalde dominante loopbaanankers hebben eerder een hang naar slechts één van de scenario's. Voor individuen met bepaalde andere dominante loopbaanankers lijkt dit minder het geval of valt geen uitspraak te doen.
- d. Onafhankelijk van het scenario dat zich in de toekomst ontvouwt, lijkt het onderscheid van vier opeenvolgende fasen van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving - inclusief

het continuüm van 'herhaling van zetten' na het verwerven van de eerste baan - relevant te blijven en niet wezenlijk te veranderen. Afhankelijk van het scenario dat zich ontvouwt zal het individu deze vier fasen als solist of als groepslid doorlopen. In het Netwerkscenario staat het individu er in principe zelf voor, in het Conglomeratenscenario heeft het individu de 'beschutting' en mogelijke hulp van collega's (medelidmaten) voortdurend om zich heen.

De redenering kan ook worden opgezet met de ontvouwing van de scenario's als uitgangspunt.

- I. Ontvouwt zich in de toekomst het Netwerkscenario, dan rust de taak van de inrichting van de individuele loopbaan geheel en al op de schouders van het individu. Steeds zal het individu het doorlopen van alle fasen van oriëntatie naar en verwerving van nieuwe projecten ervaren als een zelfstandige actie. Dit zou gelden voor de levenslange periode van het arbeidzame leven. Het individu kan vermoedelijk van tijd tot tijd terugvallen op beperkte steunpilaren zoals een gildeachtige organisatie en een werkbemiddelende 'impresario', maar het staat er vrijwel alleen voor. Zoals geconcludeerd in subparagraaf 4.4.3 kunnen individuen met dominante loopbaanankers als Creativiteit en Autonomie/onafhankelijkheid zich goed thuis voelen in dit scenario. Volgens Schein en de deskundigen zullen individuen met het dominante loopbaananker Pure uitdaging eveneens neigen naar het Netwerkscenario, en individuen met het dominante loopbaananker Dienstbetoon/gedrevenheid vermoedelijk naar dit scenario neigen. Volgens de deskundigen (in tegenstelling tot de mening van Schein) neigen ook individuen met het dominante loopbaananker Technisch-functionele competentie naar het Netwerkscenario.

In dit scenario is het niet uitgesloten dat de continuïteit van de individuele loopbaan kan worden bedreigd door arbeidsmarktschommelingen. Het individu zal er goed aan doen te beseffen welke kennis en vaardigheden het in huis heeft en welke toegevoegde waarde het aan een project kan leveren. Van groot belang is de employability van het individu waarbij eigen kennis en vaardigheden van het individu zullen moeten worden gereviseerd, geactualiseerd en veredeld. De 'wat, waar en hoe'-vragen met betrekking tot het nieuwe kennis- en vaardighedenpakket zullen vooral moeten worden beantwoord en dit pakket zal het individu zichzelf moeten eigen maken.

- II. Ontvouwt zich in de toekomst het Conglomeratenscenario, dan berust de taak van de inrichting van de individuele loopbaan de facto vooral bij het conglomeraat. Het individu zal slechts het doorlopen van de initiële inventarisatiefase (vooral in de zin van het te kiezen secundair onderwijs) ervaren als een soloactie. De overige daaropvolgende fasen doorloopt het individu in voortdurende afstemming met de organisatie. De levenslange periode van het arbeidzame leven zal inhoudelijk vermoedelijk grotendeels worden geregisseerd door het conglomeraat. Het individu kan in principe gedurende het gehele leven terugvallen op het vangnet van zorg en ondersteuning dat het conglomeraat zijn lidmaten biedt. Zoals geconcludeerd in subparagraaf 4.4.3 kunnen volgens Schein en de deskundigen individuen met de dominante loopbaanankers Managementcompetentie en Zekerheid zich goed thuis voelen in dit scenario. Volgens Schein (in tegenstelling tot de mening van de

deskundigen) neigen ook individuen met het dominante loopbaananker Technisch-functionele competentie naar het Conglomeratenscenario.

Aangezien het denkbaar is dat het conglomeraat grote egalisatiereserves zal aanhouden, zal het individu in eerste instantie minder kwetsbaar zijn voor negatieve persoonlijke gevolgen van een ruime arbeidsmarkt. Hoe ver de adem van het conglomeraat reikt, is echter niet in te schatten. Van groot belang is de employability van het individu waarbij eigen kennis en vaardigheden zullen moeten worden gereviseerd, geactualiseerd en veredeld. De 'wat, waar en hoe'-vragen met betrekking tot het nieuwe kennis- en vaardighedenpakket zullen vooral worden beantwoord door het conglomeraat, maar uiteraard moeten worden eigengemaakt door het individu zelf.

HOOFDSTUK 5 SLOTBESCHOUWING EN NAWOORD

In de achterliggende studie zijn vele aspecten van verleden, heden en toekomst van de loopbaan aan de orde gekomen. Wat betekent dit alles voor het loopbaanzoekende individu? Wij hebben gezien dat het fenomeen van de individualisering van loopbaanplanning als een rode draad door vele beschouwingen heen loopt. Mensen zijn levende wezens die op zoek zijn naar doelen. Het bereiken van een doel kan zingeving verschaffen. Om zingeving te kunnen verschaffen onderscheidt Baumeister (1991) in dit verband een aantal voorwaarden: (1) er behoort een doel te worden gesteld, (2) dit doel behoort van waarde te zijn voor het individu aangezien het anders geen voldoening geeft, (3) pas als men het doel in een context plaatst, dan ervaart men het als een correct doel, (4) het individu zou het doel moeten kunnen bereiken, c.q. de wens hebben naar het doel te streven, en ten slotte (5) hiermee zou het gevoel van eigenwaarde behoren te toe nemen. Pas als aan deze vijf voorwaarden is voldaan, is er volgens Baumeister (1991) bij het individu een ervaring in zingeving. Het spreekt vanzelf dat niet ieder individu met dezelfde doelen zingeving kan nastreven. Dit is de reden dat in deze studie de typologie van de loopbaanankers van Schein (1996) een centrale plaats heeft gekregen en dat deze loopbaanankers in bepaalde sociale configuraties (Netwerkscenario en Conglomeratenscenario) zijn geplaatst.

Bekijken wij overigens de individuele positie van het loopbaanzoekende individu in haar algemeenheid in de besproken toekomstscenario's, dan zou men kunnen stellen dat in een Netwerkscenario de rol en de verantwoordelijkheid van het individu voor de eigen loopbaanplanning en diens gevolge de eigen pro-activiteit prominent wordt benadrukt. In het Conglomeratenscenario lijkt het individu echter een wat minder grote rol en minder primaire verantwoordelijkheid voor de loopbaaninrichting toebedeeld te krijgen. Immers, het conglomeraat zal zich opstellen als faciliterende megaorganisatie en menig individu kan of wil dan neigen naar minder pro-activiteit. Zoals eerder betoogd is het onzeker welke van de scenario's, casu quo welke mengvorm, zich in de toekomst zal ontfouwen. Gaan wij als samenleving richting Netwerkscenario, dan zal het individu zich rekenschap moeten geven van een voldoende dosis loopbaanbewustzijn om optimaal in dit scenario te kunnen functioneren, om dus steeds weer inzetbaar te zijn in de sterk wisselende gelegenhedsallianties. Gaan wij richting Conglomeratenscenario, dan kan menig individu zich weliswaar koesteren in de faciliterende zorgcultuur van het conglomeraat, maar men kan zich ook afvragen of wij deze koestering als samenleving wenselijk vinden.

Vinden wij desondanks dat in een Conglomeratenscenario het loopbaanbewustzijn van het individu een even belangrijke plaats verdient als in het Netwerkscenario? Men zou kunnen bepleiten dat hier niets op tegen is. Men mag veronderstellen dat het conglomeraat een groot scala aan functies te bemensen heeft, en dat een grote loopbaanbewustheid van het individu - en dus pro-activiteit - het individu de kans kan geven regelmatig de loopbaan bij te stellen conform veranderingen in een individueel 'willen/kunnen'-patroon. Men zou kunnen stellen dat voor het individu in een Netwerkscenario adequate loopbaanvoorbereiding een *noodzaak* is en in een Conglomeratenscenario een *wens*.

De analyses in deze studie kunnen van nut zijn voor loopbaanzoekers. Immers, loopbaanzoekers met bepaalde loopbaanankers kunnen – indien zich in de toekomst een scenario of een mengvorm van beide scenario's lijkt te ontfouten – zich inzicht verschaffen met welke context zij krijgen te maken kunnen krijgen, daardoor voorbereid zijn en in staat zijn sturing aan hun loopbaanplannen te geven en eigen trajecten uit te zetten. De versochte inzichten in loopbaanconcepten, matching- en procestheorieën, fasering in het oriëntatie- en verwervingsproces, en de drie parameters (willen, kunnen, arbeidsmarkt) kunnen die plannen en trajecten wellicht versterken.

Paragraaf 1.1 startte met een beschouwing over de bio-sociale levenssfeer, relationele levenssfeer en loopbaanlevenssfeer en dat deze elkaar – ook in hun hoogte- en laagtepunten – kunnen beïnvloeden. Deze studie richt zich – zoals in het begin van deze studie eerder betoogd – op de loopbaanlevenssfeer, maar dit neemt niet weg dat de interactie met andere levenssferen mag worden veronachtzaamd. Daar waar in de vroegere tijden grote scheidsmuren bestonden tussen de loopbaanlevenssfeer en de beide andere levenssferen ('Na gedane arbeid is het goed rusten', 'De dienst gaat voor het meisje'), zien wij thans deze muren afkalven. Edgar Schein lijkt deze tendens te illustreren doordat hij zich – zoals besproken in paragraaf 1.7 - genoodzaakt zag in 1996 aan zijn vijf – eerder in 1978 - onderscheiden loopbaanankers drie nieuwe loopbaanankers toe te voegen (te weten: 'levensstijl' waarin het individu een optimale balans tussen werk en vrije nastreeft, 'gedrevenheid' waarin het individu ernaar streeft een missie jegens de medemens te realiseren, en 'pure uitdaging' waarin het individu onopgeloste hindernissen wil overwinnen). Dit blijkt tevens uit een toenemende aandacht voor de balans tussen werken en privéleven (Schoemaker en Van Hoof, 2002), uit een afnemend animo om als expatriant voor meerdere jaren in het buitenland te werken, met als een belangrijke oorzaak de dubbele carrièrewens (Universum, 1999b; Kuiper, 2002), uit de verwachting dat thuiswerken in bepaalde sectoren zal toenemen (Kouwenhoven, Kwakman en Hoeksema, 2003), uit een gestadige ontwikkeling van het zogenoemde 'persoonlijke ontwikkelingsplan' (POP) voor werknemers binnen organisaties (Dik en Van Splunder, 2002; Jeuken, 2002), en uit een (vanaf 2004) toenemende politiek/maatschappelijke belangstelling in Nederland voor langer doorwerken door ouderen, levensloopregelingen en sabbatsverlof. Overigens, over de vraag of werk en vrije tijd in de toekomst al of niet verder zullen interfereren zijn de meningen in de Nederlandse samenleving veelal verdeeld (Dagevos, 2004).

Men zou kunnen vaststellen dat loopbaanoriëntatie dus steeds minder neerkomt 'het kiezen van een beroep', maar steeds meer 'het ontwerpen van en gestalte geven aan een loopbaan'. In dit verband heeft in het verleden het adagium 'kiezen van een loopbaan' niet zelden de indruk gewekt alsof er statisch - bij voorkeur bij het beëindigen van de opleidingsfase - een eenmalige beroepsvoorkeur behoort te worden uitgesproken en een eenmalige beslissing behoort te worden genomen. Men sprak (en spreekt nog hier en daar) niet voor niets van 'beroepskeuze'. Bij individualisering van de loopbaanverantwoordelijkheid beseffen wij dat het individu in een situatie verkeert dat het méér dan een keer een keuze moet doen. Ook deze omstandigheid is in zekere zin statisch te noemen. Immers, er wordt uitsluitend gekozen *op het moment dat* zich een significant keuzemoment voordoet. Huldigen wij het standpunt dat het individu zelf het stuur van de loopbaan in handen heeft, dan zal het gedurende het gehele arbeidzame leven de eigen loopbaan moeten monitoren en zo nodig moeten bijstellen; het individu zelf zal genoodzaakt zijn hieraan gestalte te geven. En aan 'gestalte geven' gaat een ontwerp vooraf. Het individueel loopbaanmanagement evolueert daarom van een statisch proces van een of

meer vastomlijnde keuzemomenten naar een dynamisch proces van het 'ontwerpen van en gestalte geven aan een loopbaan' waar het individu zich in principe een werkzaam leven lang mee bezig houdt. Voorwaar geen sinecure als men bedenkt dat zo'n werkzaam leven niet zelden ruim 35 jaar duurt.

HOOFDSTUK 6 AANBEVELINGEN

Bij de aanbevelingen naar aanleiding van deze studie maken bij onderscheid naar aanbevelingen voor de Nederlandse samenleving en aanbevelingen voor verder onderzoek.

Aanbevelingen voor de Nederlandse samenleving

Hoe individueel de verantwoordelijkheid voor de loopbaan ook moge worden of zijn, de maatschappelijke belangstelling voor en de komcernis om de loopbaan van het individu zal waarschijnlijk niet tanen. Watts (1998), de eerste hoogleraar Loopbaanontwikkeling in het Verenigd Koninkrijk, wijst in zijn oratie erop dat loopbaanbegeleiding niet alleen een particulier belang maar in wezen ook een publiek belang is:

'Het vermindert het aantal uitvallers uit opleidingen en trainingen, het reduceert verkeerde koppelingen in de arbeidsmarkt. Het biedt voordelen aan opleidings- en trainingsinstellingen, het verhoogt de effectiviteit van hun voorzieningen door het beter koppelen van de leerlingen juist aan de programma's die aan hun individuele behoeften tegemoet komen. Het biedt voordelen aan werkgevers doordat werknemers geholpen worden vast te stellen met welke talenten en motivaties zij het beste tegemoet kunnen komen aan de eisen van de werkgever. En het biedt de overheid op twee manieren voordelen: bevordering van doelmatigheid in verdeling en gebruik van de menselijke hulpbronnen, en bevordering van meer gelijkwaardigheid in het concretiseren van opleidings- en beroepsmogelijkheden.' (Watts 1998, p.7)

In dit verband komt de vraag op of er in een samenleving een algemene begeleidende rol mogelijk is ten aanzien van de individuele loopbaanzoekers. Watts (1998) suggereert hierbij vijf verschillende modellen die kunnen dienen voor deze loopbaanbegeleiding: (1) de formele onderwijssector, (2) de werkgever aan wie het individu op een bepaald moment is verbonden, (3) intermediairs (uitzendbureaus, detacheerders) en belangenbehartigers (vak- en beroepsorganisaties), (4) een aparte publieke overheidsdienst, en (5) zelfstandige onafhankelijke loopbaanadviseurs. Onmiddellijk dient zich hierbij het financiële aspect aan: wie behoort de kosten van deze dienstverlening te dragen? Wij beperken ons hierbij tot de situatie in Nederland. In het eerste geval (de onderwijssector) en het vierde geval (de overheidsdienst) ligt het voor de hand dat de begeleiding - direct of indirect - uit publieke middelen wordt gefinancierd. Het antwoord of dit wenselijk is kan slechts door de politiek worden gegeven. In het tweede geval lijkt de werkgever de kosten te gaan dragen. De werkgever zal zich hierbij niet zelden laten leiden door lange termijn rendementsafwegingen. In hoeverre is loopbaanbegeleiding van nut voor de eigen organisatie, en in hoeverre 'spekt' men de externe 'verkoopwaarde' van de werknemer zelf? Bovendien kan zich hierbij het nadeel aandienen dat de individuen die geen werkgever hebben verstoken blijven van loopbaanbegeleiding. Bij het derde geval past een onderscheid tussen de intermediair en de belangenbehartiger. Bij de belangenbehartiger zal de bekostiging - direct of indirect - door het individu zelf geschieden door middel van een eigen bijdrage of door financiering uit de contributies. Bij de intermediair is het niet geheel duidelijk. Men kan zich de ene gedachtegang voorstellen waarbij de intermediair belang heeft bij het ter beschikking stellen van loopbaanbewuste individuen en dus hun loopbaanbegeleiding bekostigt, maar ook de andere gedachtegang dat de intermediaire organisatie ervan uitgaat dat het aanmeldende individu geacht wordt dit voor zichzelf reeds ondernomen te hebben. Ook hierbij geldt de algemene aantekening dat het in de toekomst niet ondenkbaar is dat intermediair en belangenbehartiger tot een en dezelfde entiteit kunnen behoren. In het vijfde geval kunnen we denken aan een persoonlijke loopbaanadviseur die het individu middels periodieke check-ups en bijsturingsadviezen gedurende het arbeidzame leven begeleidt. Daarbij zal het individu -

net als bij andere persoonlijke adviseurs (artsen, financiële en juridische adviseurs) - de dienst zelf moeten bekostigen. De vraag doet zich hierbij voor - en ook Watts (1998) stelt zich deze vraag - of het individu wel bereid is voor deze begeleiding zelf te betalen.

Deze indeling van Watts (1998) behoeft enige nuancering. De vijf modellen kunnen elkaar ook versterken in een rol van toeleverancier. Het is bijvoorbeeld niet ondenkbaar dat in model 1 de onderwijssector op zijn beurt de diensten van intermediairs (model 3) en zelfstandige loopbaanadviseurs (model 5) inhuurt om loopbaanbegeleidingsdiensten uit te voeren. Een zelfde redenering kan gelden voor de situatie waarin de werkgever (model 2) of een aparte publieke dienst (model 4) deze activiteiten op zich neemt: ook daar kunnen intermediairs en zelfstandige loopbaanadviseurs op indirecte wijze een rol vervullen.

Het is niet eenvoudig om op de vraag wie primair de loopbaanbegeleiding zal behoren te bieden een eenduidig antwoord te geven. De inhoud van de antwoorden zal mede afhankelijk zijn van de visie die het individu huldigt ten aanzien van de eigen verantwoordelijkheid, een loopbaanfaciliterende werkgever en een voorwaardenscheppende samenleving ten opzichte van de individuele loopbaan. Erkennen wij de gedachte dat individuen middels verschillende dominante loopbaanankers (Schein, 1996) uiteenlopende waarden aan de eigen loopbaan hechten, dan is hieruit af te leiden dat niet ieder individu dezelfde visies huldigt, en dat de antwoorden dus van elkaar zullen verschillen. Een ander beeld kan tevoorschijn komen indien wij de twee eerdergenoemde toekomstscenario's in de discussie betrekken. In het Netwerkscenario zou zich een communis opinio kunnen aftekenen waarbij voor de loopbaanbegeleiding een rol lijkt weggelegd voor de gildeachtige gemeenschappen (de belangenbehartigers (ad 3) en voor de onafhankelijke loopbaanadviseur (ad 5). Het is minder reëel te veronderstellen dat de werkverschaffer (ad 2) of een overheidsinstituut (ad 4) een rol zal hebben. Men kan zich echter voorstellen dat de onderwijssector (ad 1) tijdens de periode voorafgaand aan de entree in de loopbaan een kennisoverdragende functie kan vervullen. Bekijken wij vervolgens het Conglomeratenscenario, dan lijkt de communis opinio eigenlijk identiek aan de opinie van het conglomeraat. Voor de loopbaanbegeleiding zal hierbij een prominente rol zijn weggelegd voor het conglomeraat (de werkgever, ad 2). De conglomeratensamenleving kent nauwelijks een overheid (Laubacher en Malone, 1997) en heeft intermediairs alsmede loopbaanadviseurs zeer waarschijnlijk in eigen dienst, zodat de andere modellen ad 3, 4 en 5 nauwelijks enige rol zullen vervullen. Ook in dit scenario lijkt een kennisoverdragende rol weggelegd voor de onderwijssector (ad 1), zij het op het eerste gezicht een bescheidener rol dan in het Netwerkscenario. Immers, de loopbaanbegeleidende rol van het conglomeraat zal mogelijkerwijs reeds aanvangen zodra het individu de middelbare school heeft verlaten en is uitgenodigd toe te treden als toekomstig lidmaat van een van de conglomeraten.

Bezien we dus de aspecten waar de onderwijssector in de loopbaanvoorbereiding een rol zou kunnen spelen, dan kunnen wij wederom beargumenteren dat in een Netwerkscenario het 'loopbaanleren' (Meijers en Den Broeder, 2000) *noodzakelijk* is, en in een Conglomeratenscenario *wenselijk*.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Wij pleiten voor verdere ontwikkeling van conceptueel en empirisch onderzoek met betrekking tot de individuele loopbaan, met het doel kennis en kunde op dit gebied te

verrijken. In de praktijk blijkt dat wetenschappelijk onderzoek op het gebied van de individuele loopbaan in veel gevallen wordt verricht in de wereld van de psychologie die van oudsher al een bijzondere interesse voor individuele loopbaanvraagstukken aan de dag legt. De sociologie biedt een arsenaal aan onderzoek op het gebied van arbeidsparticipatie- en gendervraagstukken, en de economie levert haar onderzoeksbijdragen op het gebied van vraag- en aanbodsstudies in wisselende arbeids(deel)markten. De pedagogie biedt onderzoek op het gebied van vraagstukken omtrent leren en kennisoverdracht. De rechtswetenschap - met name het arbeidsrecht - biedt onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke en rechtspositionele aspecten van de werknemer. De antropologie kan bijdragen tot het verschaffen van meer inzicht in internationale culturele aspecten van de loopbaan. Zo zijn vanuit deze verschillende disciplines verscheidene onderzoeken gedaan en gaande die waardevolle bijdragen kunnen betekenen voor meer kennis en kunde op het gebied van de individuele loopbaan. Zij beperken zich echter toch veelal tot deelaspecten. Ook Van der Heijden (2000) duidt op dit fenomeen. Volgens haar resulteert de sterk gefragmenteerde aard van onderzoek naar loopbaanpatronen (domein- of sectorspecifiek) uit het gebrek aan conceptuele ontwikkeling op dit gebied. Onderzoek vanuit een meer integrale visie op de individuele loopbaan komen wij dus niet vaak tegen. Een pleidooi voor meer - dus transdisciplinair - universitair wetenschappelijk onderzoek in Nederland vanuit zo'n totaalvisie - bij voorkeur in samenwerking met bijvoorbeeld het Expertisecentrum voor Loopbaanvraagstukken LDC en de wereld van de loopbaanadviseurs - lijkt zinvol, vooral als wij de eerder geschetste tendens naar de individualisering van de loopbaan bezien in het licht van de besproken toekomstscenario's. In dit verband wijst Van der Heijden (2000) eveneens op een grote behoefte aan onderzoek waarin over verschillende functies of sectoren gegeneraliseerd kan worden.

Voorts besluiten wij met een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek naar aanleiding van de steekproef die in deze studie werd gehouden. Deze vond plaats onder 47 respondenten uit de loopbaanadvieswereld en 120 respondenten uit de alumniwereld. Wat opvalt is dat de alumni relatief vaker dan de deskundigen laten zien 'geen voorkeur' voor een van de scenario's te hebben. Tevens bleek een beperkende factor het lage aantal respondenten van de kant van de alumni bij bepaalde loopbaanankers. Daardoor konden met betrekking tot de scores van vier van de acht loopbaanankers naar aanleiding van deze toetsing geen uitspraken worden gedaan over de mening van de alumni. Een beduidend grootschaliger onderzoek met een belangrijk groter aantal respondenten kan wellicht leiden tot meer duidelijkheid over de buiten beeld gevallen meningen van de alumni.

Het empirische onderzoek onder de alumni behelsde nagenoeg uitsluitend academisch gevormde personen met een leeftijd tussen ongeveer 28 en 50 jaar. Met een grootschaliger onderzoek onder bredere lagen van de beroepsbevolking - weliswaar in hetzelfde leeftijdscohort - zou meer inzicht kunnen worden verkregen hoe in het algemeen individuen hun voorkeuren uitspreken ten aanzien van loopbaanankers en toekomstscenario's.

De 120 responderende alumni in het empirisch onderzoek hebben zich uitgesproken voor hun meest dominante loopbaananker. Zie tabel 3.5-d in subparagraaf 3.5.1. Opvallend is dat het grootste percentage (22,5%) van de alumni zich uitspreekt voor het loopbaananker Autonomie/ onafhankelijkheid; het laagste percentage (0,8%) voor het loopbaananker Zekerheid. Deze percentages kunnen iets zeggen over de houding die deze academici koesteren ten opzichte van hun loopbaan en hun arbeidzame leven. Met een grootschaliger

onderzoek onder bredere lagen van de Nederlandse beroepsbevolking zou meer inzicht verkregen kunnen worden over de spreiding van loopbaanankers in relatie tot bijvoorbeeld opleidingsniveau, opleidingsrichting, sekse, aard van de functie. Ook kan het interessant zijn na te gaan hoe de preferenties voor loopbaanankers blijken te zijn in andere landen en in hoeverre er overeenkomsten en verschillen zouden bestaan met de preferenties van de Nederlandse beroepsbevolking.

HOOFDSTUK 7: ALGEMENE SAMENVATTING

In deze studie staat de vraag centraal hoe in de toekomst het proces van individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving zich kan ontwikkelen. Daartoe komen de volgende onderdelen aan de orde: (1) afbakeningen, definities en begripsbepalingen (2) formulering van een aantal aannames die fungeren als uitgangspunt voor een toekomstverkenning, en (3) reflectie over individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving in de toekomst.

Afbakeningen, definities en begripsbepalingen

Het begrip 'loopbaan' verdient nadere verduidelijking en verfijning. In het Nederlandse spraakgebruik wordt het begrip 'carrière' - in tegenstelling tot het enigszins amorf begrip 'loopbaan' - onlosmakelijk verbonden met het begrip vooruitgang. Hierbij kan men denken aan vooruitgang in hiërarchiek niveau, in verantwoordelijkheden, in succes, in macht, in aanzien en prestige en in inkomen. Deze kunnen niet anders dan ex-post worden beoordeeld, en daarbij is van belang wie er beoordeelt. Is dat het individu of is dat een ander? Oordeelt het individu, dan zal het criterium voornamelijk zijn een loopbaan waarin het individu zelf zoveel mogelijk benutting van eigen capaciteiten en het bereiken van eigen ambities weerspiegelt heeft gezien (het subjectieve carrièrebegrip). Oordeelt een ander, dan zal voornamelijk gelden een geobserveerde positief stijgende lijn, met telkens zichtbare stijging in sociale status, beloning en weelde (het objectieve carrièrebegrip). Het zal duidelijk zijn dat de innerlijke loopbaan niet noodzakelijkerwijs hoeft te congrueren met de uiterlijke loopbaan. Wat door iemand zelf als een echte carrière wordt gezien, hoeft dat niet te zijn in de ogen van buitenstaanders. Evenzo geldt de redenering andersom. Een 'loopbaan' wordt daarom gedefinieerd als de optelsom van werkzaamheden die een individu tijdens het arbeidzame leven uitvoert; een 'carrière' is daarentegen een species van het genus loopbaan, een loopbaan waarin telkens een zekere mate van vooruitgang wordt ervaren. Een viertal loopbaanconcepten (de lineaire, specialistische, cyclische en transitoire loopbaan) wordt besproken en geplaatst in verschillende individuele verwachtingsmodellen van progressie. In deze studie wordt uitgegaan van het subjectieve carrièrebegrip: een door het individu positief ervaren loopbaan waarin het individu meent in belangrijke mate voldoening te vinden. Hoewel het individu niet zelden de voldoening die het heeft ondervonden bij het uitoefenen van onbetaalde werkzaamheden (vrijwilligerswerk, hobby's) hierbij laat meetellen, blijkt dat het verrichten van betaald werk nog steeds een belangrijk onderdeel is van onze cultuur. Betaald werk is een maatschappelijke en politieke realiteit; vandaar dat in deze studie de loopbaan vanuit dit economische perspectief wordt beschouwd.

Zonder arbeidsmarkt geen loopbaan. Het begrip 'arbeidsmarkt' wordt hier zo ruim mogelijk geïnterpreteerd. Omwille van de analyse laten wij buiten beschouwing in welke hoedanigheid het individu de prestaties verricht (in loondienst, freelance, parttime, op uitzendbasis of als zelfstandige). Zoals alle markten kent de arbeidsmarkt vragers en aanbieders. Elke markt kent activiteiten en marktgedrag van marktpartijen. Zo ook de partijen op de arbeidsmarkt: de aanbieder van arbeidsdiensten is het individu, de vrager is de loopbaanfacilitator. Ofschoon deze studie zich uiteindelijk toespitst op verkenningen van een toekomst van de loopbaan, wordt tevens ingegaan op activiteiten en gedrag van de *potentiële* aanbieder in de gehele oriëntatie- en verwervingsfase voorafgaand aan de verwerving van de eerste werkkring en op onderwerpen die betrekking hebben op het loopbaanbeheer na deze verwerving. Het gedrag van de vrager (de potentiële werkgever, de vacaturehouder) komt slechts op secundaire wijze

aan de orde, vooral daar waar dit het gedrag van het loopbaanzoekende individu lijkt te beïnvloeden.

Het begrip optimaliteit op de arbeidsmarkt komt aan de orde. Zo kan een situatie vanuit een individu gezien optimaal zijn, maar vanuit een macro-economisch gezichtspunt toch onwenselijk zijn. In deze studie wordt uitgegaan van het eerste optimaliteitsbegrip. Tevens wordt ingegaan op drie specifieke kenmerken van de arbeidsmarkt: vraag en aanbod komen grotendeels onafhankelijk van elkaar tot stand, de arbeidsmarkt is heterogeen, en de veelheid van arbeidsdeelmarkten leidt tot differentieel arbeidsmarktbeleid. Studies van ontwikkelingen van de vraag en het aanbod in specifieke arbeidsdeelmarkten - inclusief discrepanties en eventuele door de overheid geïnitieerde aanmoediging, ontmoediging en regulering hierin - lijken voor het loopbaanzoekende individu interessant, doch blijven in deze studie summier besproken om reden van bewuste beperking. Ingegaan wordt op arbeidsmarktdiscrepanties, die veelal te onderscheiden zijn in structurele, conjuncturele en incidentele vraag-aanboddiscrepanties. Door nieuwe behoeft patronen, nieuwe vindingen en verdergaande arbeidsverdeling zullen nieuwe beroepen en functies ontstaan. Door wegwijzen van bestaande behoeft patronen, verdergaande technologie inclusief automatisering en andersoortige logistieke systemen zullen bepaalde beroepen en functies uitsterven en verdwijnen.

Voorts wordt inzicht verschaft in matchingtheorieën, procestheorieën en het toeval.

Het proces van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving wordt in deze studie onderscheiden in vier fasen: de inventarisatiefase, de opsporingsfase, de profileringsfase en de nomineringsfase. Ten aanzien van de eerste fase, de inventarisatiefase, wordt geconstateerd dat de eerstejaars loopbaanzoeker niet zelden de neiging heeft deze fase te bagatelliseren, terwijl een deugdelijke inventarisatie als fundament van de volgende fase mag worden beschouwd. Men kan pas opsporen zodra men weet wat men wenst op te sporen. Men kan zich pas profileren zodra een organisatie is opgespoord, en men kan pas genomineerd worden voor een functie zodra organisatie en individu zich ten opzichte van elkaar hebben geprofileerd. Terugkomend op de eerste fase: er wordt een uitvoerige verkenning van de inventarisatie gepleegd. In eerste instantie wordt een onderscheid gemaakt tussen twee persoonsgebonden parameters - het 'kunnen' en het 'willen' - welke zorgvuldig worden uitgediept en vervolgens aan elkaar worden getoetst. Daar waar beide parameters elkaar overlappen, kan gesproken worden van identificatie van een individueel activiteitendoel. Binnen dit doel kan slechts een gedeelte van de activiteiten het individu financiële baten opleveren. Aangezien deze studie het begrip 'werkzaamheden' beziet vanuit het economisch perspectief, wordt tevens de arbeidsmarkt als derde parameter in de analyse betrokken. Visualiseert men de drie parameters in een zogenoemd Venn-diagram van drie cirkels, dan ontstaan zeven segmenten waarbij het centrale segment het overlappingsgebied representeert van de drie parameters. Dit segment wordt het 'loopbaandoel' genoemd, dat wil zeggen die nastreefbare activiteiten waarvoor het individu de capaciteiten en de ambitie bezit én waarvoor een arbeidsmarkt bestaat. Met behulp van de zeven segmenten van dit Venn-diagram zijn overigens verschillende loopbaanposities in een dynamisch model te construeren voor de gevallen waarin een of twee parameters wegvallen. Voorts vindt een verkenning plaats naar het formuleren van bepaalde loopbaanverwervingskwaliteiten (LVK's) voor het doorlopen van de onderscheiden vier fasen van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving. Zo vervult de loopbaanzoeker tijdens deze fasen vier uiteenlopende rollen: in de inventarisatiefase die van

zelfkenner, in de opsporingsfase die van speurder, in de profileringsfase die van communicator en ten slotte tijdens de nomineringsfase die van onderhandelaar. De specifieke kwaliteiten die het individu voor de vervulling van deze rollen zal moeten gebruiken, kunnen worden aangeduid als loopbaanverwervingskwaliteiten (LVK's). In hoeverre een individu al deze rollen moeiteloos kan uitoefenen, zal vermoedelijk afhangen van de omstandigheid of en in welke mate het individu bepaalde LVK's 'in huis' heeft. Men zou kunnen zeggen dat individuen die deze LVK's volop in zich hebben, zich op ideale wijze zouden oriënteren en op ideale wijze een loopbaan zouden verwerven, kortom het 'nevenberoep' loopbaanzoeker bekwaam zouden vervullen. Hierbij wordt uitdrukkelijk aangetekend dat dezelfde kwaliteiten per definitie niet nodig hoeven te zijn om binnen het geambieerde werk goed te functioneren aangezien de functiegebonden kwaliteiten vanzelfsprekend verschillen van functie tot functie. In de praktijk zijn er dus situaties denkbaar dat het individu tracht een bepaalde functie te verwerven met een goed afgestemd arsenaal aan functiegerelateerde kwaliteiten, maar dat deze verwerving stagneert of zelfs mislukt omdat hij of zij de voorafgaande oriëntatie- en sollicitatieprocedure niet goed weet door te komen wegens een gebrek aan een of meer LVK's.

Verwerving van een eerste werkkring betekent dat tevens de eerste stappen in de loopbaan worden gezet. Na verwerving van de eerste baan breekt de periode aan van het loopbaanbeheer, waar deze vier fasen zich bij menig individu opnieuw (als 'herhaling van zetten') zullen aandienen zodra een overstap van de ene naar de andere baan aan de orde is. Schein (1996) formuleert tegenwoordig een achttal loopbaanankers (managementcompetentie, technisch-functionele competentie, zekerheid, creativiteit, autonomie/onafhankelijkheid, levensstijl, dienstbetoon/ gedrevenheid en pure uitdaging) waarbij de meeste mensen ervaren dat van deze acht categorieën er één specifiek in het oog springend loopbaananker is dat zij niet wensen op te geven indien zij voor de keuze worden gesteld, ofschoon de meeste loopbanen verscheidene behoeften vervullen die met de diverse ankers corresponderen. De praktijk leert dat het individu pas in staat is een of meer belangrijke loopbaanankers te formuleren zodra het enige jaren werkervaring achter de rug heeft. Loopbaankeuzes kunnen daarom tevens meer en meer in dit licht worden gezien.

Formulering van aannames

Men kan loopbanen in de toekomst niet verkennen als deze los worden gezien van de huidige situatie, maar we ontkomen echter ook niet aan een korte historische terugblik op de loopbaan. Vervolgens worden vijf aannames geformuleerd. Deze luiden dat de studie zich tot de Nederlandse situatie beperkt, dat de samenleving in haar algemeenheid verandert, dat er een verschuivende verantwoordelijkheid is voor de inrichting van de loopbaan van werkgever naar individu, dat een betere voorbereiding een betere loopbaanoriëntatie verschaft en ten slotte dat het individu zich niet zelden onvoldoende voorbereidt op een deugdelijke loopbaanoriëntatie.

Bezien wij de loopbanen van vroeger, dan lijkt het karakter van het arbeidzame leven niet altijd hetzelfde geweest. Vóór de industriële revolutie was er voornamelijk sprake van agrarische en thuisarbeid op ambachtelijke basis. Tijdens de industrialisatie ontstonden de vaste banen met vaste werktijden en taakverdelingen. In de zestiger jaren van de 20^e eeuw werd de 'lifetime employment' verheven tot hoeksteen van de arbeidzame samenleving waarin een geslaagde loopbaan werd beschouwd als een cyclus van beroepsmatige bevorderingen. Er wordt gememoreerd hoe in de vroegere tijden van lifetime employment de loopbaan in feite werd uitgestippeld door de werkgever. Opvallend in deze oude sjablonen van traditioneel

personeelsbeleid waren de initiërende rol van de werkgever en de afwachterende rol van de werknemer. Beoordeling van de prestaties vond door de werkgever vrijwel uitsluitend plaats op basis van die zichtbare kundigheden (performed abilities) die vereist waren voor het behoorlijk uitoefenen van de functie. Andere vermeende capaciteiten waren dus niet relevant, laat staan de omstandigheid of het individu enige ambitie bezat voor het uitoefenen van de functie. Kennelijk gold het adagium: 'al datgene wat men goed kan, vindt men ook plezierig om te doen'.

In de eerste aanname wordt beargumenteerd dat niet zelden regionale culturele waarden, zeden en gewoonten invloed hebben op loopbanen in diverse landen. Ook binnen de westerse samenleving is er zelfs een veelheid aan cultuurinvloeden op de loopbaan van het individu waar te nemen, waardoor het niet eenvoudig is hieruit een eenduidige – bijvoorbeeld Europese – opvatting te destilleren over wat bijvoorbeeld 'loopbaansucces' inhoudt. Om deze reden focust de studie zich op de Nederlandse situatie.

De tweede aanname beschrijft een veranderende samenleving in haar algemeenheid. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de veranderingen bij organisaties enerzijds, en bij het individu anderzijds. In de huidige tijd zijn de tempo's van veranderingen aanzienlijk toegenomen: het tempo van innovaties, het tempo van verschuivingen in mondialiserende afzetmarkten en het tempo van de indringendheid van communicatie. Vele organisaties kunnen nog maar nauwelijks blindvaren op de vroeger zo vertrouwde langetermijnplanning, en moeten nog alerter inspelen op de gebeurtenissen op korte en middellange termijn ('etappedenken'). Dit vraagt tevens grotere wendbaarheid van de werknemer. Individuen vinden kwaliteit van leven, eigen ontplooiing, een goede balans werk en privéleven belangrijker; voldoening in het werk (het 'genieten') staat centraler.

De derde aanname richt zich op een verschuivende verantwoordelijkheid voor de planning en inrichting van de loopbaan, van organisatie naar individu. Belangrijke factoren die hieraan ten grondslag liggen zijn: de ervaringen van de ouderen, afslankingen, die zijn geworden tot normale handelwijze, de sterke opkomst van de dubbele carrières, en de toenemende zelfredzaamheid van het individu. In dit verband wordt de term 'employability' gebezigd als het aanpassingsvermogen van het individu om de eigen kennis en vaardigheden voortdurend te revideren, te actualiseren en te veredelen met het doel duurzaam paraat te blijven voor de arbeidsmarkt.

De vierde aanname beargumenteert het nut van een goede loopbaanvoorbereiding, niet in de laatste plaats in het licht van de voorgaande aanname over de verschuivende verantwoordelijkheid. Literatuuronderzoek wordt aangedragen die dit nut illustreert

De vijfde aanname signaleert manco's die zich in de praktijk bij loopbaanvoorbereiding voordoen, ondersteund door literatuuronderzoek. Over het algemeen is er een dichotomie te onderscheiden tussen de wereld van de studie en de daaropvolgende wereld van de arbeidsmarkt. Ook de besluitvorming over de vormgeving van de eigen loopbaan lijkt niet altijd grondig te gaan. Inspiratie die de loopbaanzoekers in de praktijk kan putten uit wetenschap, onderwijs en literatuur lijkt over het algemeen beperkt, eenzijdig en instrumenteel van aard.

Het merendeel van de hedendaagse populaire literatuur voor de individuele loopbaanzoeker lijkt een sterk normatief en prescriptief karakter te hebben, met het nadeel dat het individu er in wezen weinig van leert. Het legt een sterke nadruk op de technisch-instrumentele aspecten van werkkringverwerving, met kant-en-klare receptuur en strakke richtlijnen, voornamelijk gebaseerd op een 'hoe'-benadering. In het algemeen wordt op dit gebied niet veel fundamentele kennisoverdracht aangetroffen die zich richt op het verkrijgen van conceptuele inzichten in allerlei aspecten van de loopbaan. De 'wat'- en 'waarom'-problematiek blijft niet zelden achterwege.

Loopbanen in de toekomst

Herhaaldelijk worden in deze studie tendensen beschreven die samenhangen met zich wijzigende houdingen van werkgever en werknemer, die daarmee de verhouding tussen werkgever en werknemer eveneens kunnen veranderen. Beschouwingen over beheersing van de hedendaagse loopbaan in deze tijd mogen daarom niet los worden gezien van deze tendensen.

Aangezien een loopbaan zich bij menig individu uitstrekt over enige tientallen jaren is het tevens zinvol een beeld te hebben van hoe de toekomstige loopbaan er - met name bezien vanuit de optiek van het individu - uit zou kunnen zien. Verschillende auteurs bespeuren bepaalde tendensen, maar wagen zich terecht niet aan strakke toekomstscenario's. De hoofdreden hiervan is dat de toekomst van de mondiale arbeidsmarkt, zowel in structurele, conjuncturele als incidentele zin, moeilijk valt te voorspellen. De toekomstige arbeidsmarkt in macroscopische zin is nu eenmaal afhankelijk van een aantal algemene macro-economische factoren, welke op hun beurt eveneens samenhangen met factoren die buiten het zicht van strikt economische verschijnselen liggen. Voorts valt het niet te ontkennen dat het enige dat wij met betrekking tot toekomstverschijnselen met zekerheid kunnen vaststellen is dat deze verschijnselen onzeker zijn. Daarom beperkt deze studie met betrekking tot de toekomst van loopbanen zich tot redeneringen in beschouwende zin, ondersteund door een empirisch onderzoek. Vervolgens wordt een globale inventarisatie gemaakt van tendensen, ideeën en opvattingen die diverse auteurs huldigen ten aanzien van verschillende loopbaanconcepten en voorts van mogelijke ontwikkelingen van de loopbaan in de toekomst. De studie richt zich op de ontwikkeling van een methode waarin als achtergrond wordt gekozen voor de toekomst van het arbeidzame leven in de vorm van scenario's. Hoe tijdens het arbeidzame leven het werk en daarmee een loopbaan zich in de loop der jaren ontwikkelen, hangt in belangrijke mate af van een wisselwerking van gedrag en handelingen door twee actoren: degene die het werk verschaft (de loopbaanfacilitator) en degene die het werk verricht (de loopbaaninitiator). Het is immers zo dat het individu pas een baan en een loopbaan kan verwerven indien er een 'organisatie' is die deze kan verschaffen. De 'organisatie' wordt gewoonlijk aangeduid als de werkgever, maar deze facilitator kan ook een particuliere consument (cliënt of patiënt) zijn. Achter de consument schuilt doorgaans geen organisatiestructuur, reden waarom deze categorie individuele vragers in de analyse buiten beschouwing wordt gelaten. Tevens wordt de publieke sector als werkgever buiten beschouwing gelaten, aangezien deze sector zich vormt als gevolg van spelregels van politieke systemen en wensen van een samenleving, en niet zozeer als gevolg van een commerciële afzetmarkt. Dit heeft tot consequentie dat omwille van deze toekomstanalyse uitsluitend werkgevendende organisaties in de private sector als loopbaanfacilitator worden bestudeerd. Vervolgens worden de facetten: individuele loopbaanidealen, employabilityvraagstukken, fasen van loopbaanoriëntatie/loopbaanverwerving en het arbeidsmarktgerichte betrokken in deze scenario's.

Scenariomodel

Gekozen wordt voor de resultaten van de studie van Laubacher, Malone en de MIT Scenario Working Group (1997) waarin een serie van coherente scenario's voor mogelijke toekomstige organisaties werd ontwikkeld. De scenario's zijn niet bedoeld als voorspellingen maar als visies op mogelijke andere manieren van het organiseren van werk en het structureren van ondernemingen in de 21^e eeuw. In het onderzoek concentreerde de aandacht zich op vijf aspecten: (1) de wereld over 20 jaar (na 1994), dus rond het jaar 2015; (2) de manier waarop in de toekomst werk georganiseerd wordt; (3) thema's die waarschijnlijk door de onderneming te beheersen zijn, waarbij overheidsbeleid in aanmerking wordt genomen voor zover dit het bedrijfsleven beïnvloedt; (4) het bedrijfsleven over de gehele wereld, niet alleen in de Verenigde Staten van Amerika; (5) de effecten van toekomstige organisatievormen op zowel economische als niet-economische aspecten van het leven en op zowel individu als samenleving. De Scenario Working Group stuitte in haar toekomstdenken op een belangrijke onzekerheid die in discussies herhaaldelijk aan de orde kwam: de omvang van de individuele bedrijven. Zullen organisaties in de toekomst veel groter, veel kleiner zijn of niet wezenlijk verschillen ten opzichte van de omvang die wij vandaag kennen? Teneinde 'out of the box thinking' te stimuleren, stelde de Scenario Working Group zich bij deze dimensie twee extremen voor: zeer kleine bedrijven en zeer grote bedrijven. Zij ontwikkelde twee scenario's. Het eerste scenario (genoemd die van de 'Small Companies, Large Networks', in deze studie aangegeven als 'Netwerkscenario') concentreert zich op de vraag hoe het werk zou worden georganiseerd in steeds weer verschuivende netwerken van kleine bedrijven en zelfstandige aannemers van werk. Het tweede scenario (genoemd die van de 'Virtual Countries', in deze studie aangegeven als 'Conglomeratenscenario') concentreert zich op de vraag hoe het werk zou worden georganiseerd in grote, langdurig bestaande en allesomvattende megaondernemingen of conglomeraten. In het Netwerkscenario functioneren kleine autonome teams van door netwerken aan elkaar gekoppelde onafhankelijke beroepsbeoefenaren of kleine bedrijven die voor verschillende projecten in tijdelijke combinaties samenwerken en vervolgens worden ontbonden zodra het werk is voltooid. In het Conglomeratenscenario functioneert een relatief klein aantal wereldwijde megaondernemingen met dochterondernemingen in vrijwel elke bedrijfstak waarin iedere medewerker een kleine medeaandeelhouder is, meebeslist over de benoeming van leidinggevend en zich levenslang loyaal bindt aan het conglomeraat. Het conglomeraat in al zijn facetten is in wezen de leefwereld van de medewerker en zijn of haar naasten.

Toetsing aan de scenario's

De hierboven genoemde facetten individuele loopbaanidealen, employabilityvraagstukken, fasen van loopbaanoriëntatie/loopbaanverwerving en het arbeidsmarktgerente worden achtereenvolgens geplaatst in de twee afzonderlijke scenario's. Ten aanzien van 'individuele loopbaanidealen' wordt gekozen voor een empirische toetsing van de acht loopbaanankers van Schein (1996) aan de scenario's. Dit leidt tot de bevinding dat ieder individu met een bepaalde dominant loopbaananker in meerdere of mindere mate een hang kan tonen naar, respectievelijk van een bepaald scenario. Voorts wordt bekeken hoe employabilityvraagstukken in de scenario's van belang zijn. Daarnaast worden de vier fasen van loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving geprojecteerd op de scenario's en afzonderlijk uitgewerkt. Reeds eerder werd het belang genoemd van de stand van de vraagaanbodverhoudingen in de arbeidsmarkt. Vervolgens wordt ook dit arbeidsmarktgerente getoetst aan de scenario's. Al met al vindt dus steeds toetsing plaats

aan steeds één afzonderlijk scenario. De scenario's geven dus een voorstelling van hoe de toekomst eruit kan zien als de extreme versies van deze uitkomsten zich zullen voordoen.

Toekomstverkenning

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat de aard en de inrichting van de toekomstige loopbaan zeer sterk afhankelijk zullen zijn van de vraag welk van de scenario's zich zal ontploegen. Het is overigens niet ondenkbaar dat aanmoedigende en ontmoedigende wet- en regelgeving door een overheid bloei of 'afsterven' van een scenario kan stimuleren. Bezien vanuit elk van de acht persoonlijke loopbaanankers van Schein, wordt op basis van een empirisch onderzoek gevonden dat ieder individu met verschillende loopbaanankers de respectieve scenario's op uiteenlopende wijze zal ervaren. Bezien vanuit de employabilityvraagstukken valt op dat in beide scenario's het belang van voortdurende revisie, actualisering en veredeling van de eigen kennis en vaardigheden groot is. Bezien vanuit de diverse loopbaanverwervingskwaliteiten en de daaruit voortvloeiende rollen die het individu heeft te vervullen bij een adequate loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving valt een verschil in individuele verantwoordelijkheid op ten aanzien van het doorlopen van de fasen. Ten slotte, gezien vanuit het arbeidsmarktgerichte valt op dat individuen in het Netwerkscenario bijzonder kwetsbaar kunnen zijn voor schommelingen in de vraagaanbodverhoudingen. Bovendien vindt in algemene zin een projectie plaats van verschillende loopbaanconcepten (lineaire, specialistische, cyclische en transitoire) van de beide scenario's.

De conclusies van de studie houden zich uitdrukkelijk niet bezig met de wenselijkheid van verschillende situaties als gevolg van de ontwikkeling van een van de twee scenario's of een mengvorm van beide. De genoemde aspecten worden in algemene zin gewogen in het licht van de toekomst: employability blijkt een grote noodzaak, het arbeidsmarktgerichte lijkt een grillige factor, een persoonlijk loopbaananker lijkt een innerlijke aanstuurder, en het doorlopen van de fasen van loopbaanoriëntatie/loopbaanverwerving tonen afhankelijk van het scenario een actief of passief individu. Eveneens worden verschillende conclusies geformuleerd maar dan gebaseerd op een uitsplitsing naar scenario, waarin genoemde aspecten als employability, arbeidsmarktgerichte, persoonlijke loopbaanankers en doorlopen van de fasen van loopbaanoriëntatie/loopbaanverwerving worden besproken.

Voorts volgen enige aanbevelingen om de overdracht van kennis over individuele loopbaanoriëntatie naar de loopbaanzoeker te stimuleren en verder te verbeteren.

SUMMARY IN ENGLISH

The main question in this study is how individual career management may develop in the future. The following matters are therefore to be raised: (1) focuses, definitions and conceptualisations, (2) argumentation of assumptions, serving as a basis for exploration of future, and (3) reflections on career orientation and career acquisition in future.

Focuses, definitions and conceptualisations

In certain connotations the term 'career' is associated with the term 'progress'; progress in hierarchical level, responsibilities, success, power, standing, prestige and income. It should be stressed that this type of progress can only be measured in retrospect. What is important is *who* carries out the assessment. Is it one's own assessment or somebody else's? In case it is one's own, the criteria for progress will reflect experience of a large use of individual knowledge and skills on one hand, and the fulfilment of a great deal of individual ambitions on the other hand (the subjective career). If somebody else is assessor, the criteria for a real career mostly run along the lines of an observed progression in social status, income and wealth (the objective career). Consequently, the objective career does not necessarily converge with the subjective career. What may seem to be a true career to one person may not seem to be so in other people's eyes. This argumentation also applies vice versa.

Four career concepts (the linear, expert, cyclic and transitory career) are discussed and placed into different individual expectancy models of progression. This study departs from the subjective career, i.e. a positive career in which the individual feels he has found a great deal of satisfaction so far. Although the individual frequently takes into account satisfaction aspects as a result of unpaid work (volunteer work, hobbies), being paid for work still forms a persistent part of our culture. Paid work is a social and political reality, and that is why in this study the career is observed from an economic perspective.

No career without a labour market. In this study the term 'labour market' is used in the widest possible sense. For the sake of analysis, we do not take into consideration the capacity in which the individual will be performing (in employment, freelance, part time, on the basis of detachment or self-employed). Like other markets, the labour market is characterised by demand and supply. Every market has its activity along with specific market parties' behaviour. On the labour market in particular we find that the supply side is represented by the individual (the supplier of labour services), and the demand side is represented by the organisation (the career facilitator). Although ultimately this study focuses on exploring a future of careers, attention is also drawn to activities and behaviour of the *potential* supplier during the entire orientation and acquisition phases which precede the first job acquisition, and to issues that refer to post-acquisition career management. The behaviour of the demand side (i.e. the potential employer, the vacancy holder) is only discussed incidentally, mainly in such cases where it seems to influence the behaviour of the career seeking individual.

The idea of 'optimality of the labour market' is discussed. Even though a labour market situation might be optimal from the individual's point of view, it would still be undesirable from the macro-economic point of view. This study, however, considers the aforementioned optimality. Then, three specific features of the labour market are explored: demand and supply largely come about independently, the labour market is a heterogeneous market, and

multiplicity of many labour market segments will lead to differentiated labour market policies. Studies of demand-supply development within certain labour market segments - including its discrepancies and possibly government initiated encouragement, deterrent or regularisation - may seem interesting for the career seeking individual, however, for reasons of restriction these issues are intentionally discussed briefly.

Labour market discrepancies are divided into structural, cyclical and incidental demand-supply discrepancies. New patterns of individual needs, new inventions and increasing work specialisation will lead up to new professions, responsibilities, tasks and positions. Then again, re-orientation on existing needs, ongoing technological progress and changing logistical systems will undoubtedly lead to the extinction and disappearance of professions, responsibilities, tasks and positions.

Furthermore, matching theories, process theories and coincidence aspects are discussed, in relation to careers.

This study distinguishes four consecutive phases in the process of career orientation and career acquisition: the inventory phase, exploration phase, profiling phase and nomination phase. With regard to the first phase, the inventory phase, it has been observed that the first year career seeker is regularly inclined to trivialise this phase, although a proper inventory is regarded as being the fundament for the next phase. One cannot start exploring before knowing what it is one wants to explore. One can not stand out in an organization, without having found the organization first. And one cannot be nominated for a certain job unless the organisation and the individual have made themselves known to each other.

Returning to phase one, the inventory phase is elaborately discussed. First of all, distinction is made between two personal parameters: the person's abilities and the person's wishes. These two parameters are studied in depth, and then compared with each other. Where both parameters overlap, we touch upon the identification of an individual activity goal. However, only part of these activities may provide the individual with financial benefits, within the activity goal. As this study views careers in an economic perspective, the labour market as a third parameter is also considered and drawn into the analysis. These three parameters can be visualised in a Venn-diagram of three circles, from which seven segments are derived, the central segment being the overlapping area of the three parameters. This central segment is called the 'career goal', i.e. the specific activities a person aims for, as these contain the individual's abilities and ambitions as well as the possibilities on the labour market. The seven segments of the Venn diagram allow for the construction of a dynamic model of several different career positions. When going through the above four phases of career orientation and career acquisition, certain specific qualities can be formulated which are necessary for the career seeker in order to perform four different roles in the four different phases mentioned. During the inventory phase the role of an expert on self, during the exploration phase an investigator, during the profiling a communicator and finally during the nomination phase the role of a negotiator. These specific qualities to be used by the individual in order to fulfil these roles are indicated as 'career acquisition qualities' (CAQ's). To what extent an individual is able to fulfil these roles in an easy way, will probably depend on the circumstance to which extent an individual possesses these CAQ 's. It can be argued that individuals in full possession of the four CAQ's may orientate themselves and acquire jobs in the ideal way; these individuals may fulfil their task as a career seeker very capably. Hereby it should be explicitly

noted that these CAQ's do not necessarily have to be the same qualities as required to capably fulfil the aspired job, because specific job requirements differ from one position to the other. Therefore situations are observed in daily practice whereby a specific job acquisition by an individual trying to acquire a certain job, well-equipped with a proper arsenal of job related qualities, stagnates or even fails due to deficiency in one or more CAQ's during the previous orientation and the selection procedure.

Assumptions

Exploration on careers in the future cannot be carried out without studying careers in the present and in the past. Five assumptions are argued with respect to careers in the present: we focus on the situation in The Netherlands, our society in general is changing, responsibility for career designing is shifting from the organisation towards the individual, a better career preparation leads to better career orientation and finally the individual career seeker is not often prepared for sound career orientation.

If we look at past time careers, history teaches us that the world of work has not always been the same. Before the industrial revolution there was a working society of peasants and home workers mainly. Permanent jobs, fixed working hours and division of tasks started during the industrialisation era. During the sixties of the 20th century, lifetime employment was (being) regarded as the cornerstone of hard-working society whereby a cycle of professional promotions was regarded as the successful career. It is memorised how careers of lifetime employment used to be in fact outlined by the employer. The most outstanding feature of such traditional personnel management was the initiating role of the employer and the passive, expectant role of the employee. Employee's achievements were mainly evaluated on the basis of performed abilities, the abilities explicitly required for proper performance in a specific job. Hence other alleged knowledge, skills and abilities were not relevant, let alone the fact whether the individual was actually interested in the job or not. Apparently it was thought that 'people excelling in their tasks automatically enjoy their job'.

In the first assumption it is argued that regional cultural values, morals and customs often influence people's careers in different countries. In our Western society, a multitude of cultural influences on careers are observed. Therefore, it is not simple to extract an unambiguous – say European – interpretation of what for instance 'career success' really means. This is the reason why this study focuses on the situation in The Netherlands.

The second assumption describes a changing society as a whole. There are changes to be distinguished within organisations on one hand and individual changes on the other hand. Presently the pace of changes has changed considerably, for instance the pace of innovation, the pace of shifts in world-wide markets and the pace of communicational penetration. Many organisations find it difficult to continue to navigate with traditional and familiar long-term planning and are faced with more alert anticipation on eventual short-term en middle-term events ('next hill thinking'). This requires more employee flexibility. More preference is given to more quality of life, personal development, a good work-life balance; more emphasis on work satisfaction.

The third assumption focuses on shifting career responsibility from the organisation to the individual. Important factors hereto may have been: experiences of the elder generation, down-sizing which has become common practice, a strong increase of the dual careers, and

increasing self-efficacy. In this respect, the expression 'employability' is defined as the individual adaptability to constantly revise, update and elevate knowledge and skills of self in order to be permanently versatile in the labour market.

In view of abovementioned shift, the benefit of a proper career preparation is argued in the fourth assumption, supported by research from literature.

The fifth assumption points out some deficiencies with respect to career preparation in practice, supported by research from literature. Generally spoken, a dichotomy is observed between the domain of education and the consecutive domain of the labour market. Furthermore, the career decision making process does not always seem optimal. The quality of practical information provided to career seekers may be characterised as limited, imbalanced and mainly instrumental. The greater part of present-day popularised job seeker literature seems to be characterised by a highly normative and prescriptive style which leads to the disadvantage that the individual virtually does not learn much from it. Technical-instrumental aspects of job acquisition are usually highly emphasised with instant recipes and strict guidelines, mainly based on a 'how to'-approach. Generally spoken, there is not much fundamental transfer of knowledge to be found that aims at obtaining conceptual insight in different aspects of the career. The 'what'- and 'why'-issues frequently remain unmentioned.

Careers in the future

The tendencies that develop as a result of changing attitudes of the employer as well as the employee, are repeatedly described throughout this study, along with the changing relations between these two. Present career management cannot be studied without taking these tendencies into account. As a career usually spans dozens of years, it is feasible to develop an impression of the future of career, especially seen from the individual's point of view. Several authors discuss certain trends but rightly do not produce strict forecasts, mainly because the future of the world wide labour market simply cannot be predicted in a structural, cyclic and incidental sense. The future labour market, macroscopically seen, eventually depends on a number of macroeconomic factors, which subsequently are linked with certain factors that lie beyond the domain of strictly economical features. Furthermore it cannot be denied that it can be determined with great certainty that future events are uncertain. For this reason this study does not go beyond reflective argumentation supported by an empirical research project. More-over, a rough inventory is made of trends, ideas and opinions about various career concepts as seen by a number of authors and also about possible developments in the future of career. A research method is developed whereby future scenarios of the world of work serve as a background. How the future of work and consequently the future of career may develop, depends a great deal on the interaction of behaviour and actions of two parties: those who provide the work (the career facilitators) and those who carry out the work (the career initiators). An individual is evidently able to acquire a job and a career but there has to be an organisation that can provide such. The 'organisation' is usually indicated as the employer, but this facilitator may also be a private consumer. Generally speaking, there is no organisational structure behind the consumer, and for this reason this category of individual demand is left out of the analysis. The public sector has also been left out, as this sector forms itself as a result of political rules of the game and certain wishes of a society and not as a result of a commercial market. As a consequence, in this future analysis only employing organisations in the private sector are studied. Furthermore the followings aspects: individual

career ideals, employability issues, phases in career orientation and career acquisition and labour market status are involved in these scenarios.

Scenario model

Laubacher, Malone and the MIT Scenario Group (1997) developed a series of coherent scenarios with regard to the future of organisations. Their scenarios are not meant to serve as forecasts but merely as visions towards alternative ways in organising work and structuring companies within the 21st century. Their research (was) concentrated around five points: (1) the world 20 years hence (approximately 2015), (2) future ways of organising work, (3) issues likely to fall under the control of business enterprises, with government policy considered primarily insofar as it might affect business, (4) business around the world, not just in the United States of America, and (5) effects of future organisational forms on both economic and non-economic aspects of life, and on both individual and society. While brainstorming about the future the Scenario Group came across one major uncertainty which emerged repeatedly in the discussions: the size of individual companies. Will organisations in future be much larger, much smaller, or not very different in size from the organisations we know today? In order to stimulate 'out of the box' thinking, the Scenario Group imagined two extremes on this dimension: very small companies and very large companies. The first scenario ('Small Companies, Large Networks', in this study called the 'Networks Scenario') focuses on how work might be organised in ever-shifting networks of small firms and individual contractors. The second scenario ('Virtual Countries', in this study called the 'Conglomerates Scenario') focuses on how work might be organised in huge, long-lasting and all-encompassing holding companies. In the Networks Scenario small autonomous groups, linked by networks of small companies and specialists, come together in temporary combinations for various projects, and dissolve once the work is done. In the Conglomerates Scenario there is only a limited number of mega-alliances, each with operating companies in almost every industry. Every employee has a small stake in this alliance, takes part in appointing management and is expected to devote lifetime loyalty to the conglomerate. The conglomerate in all its aspects is in fact the cradle-to-grave provider of all the needs of the individual employee and its dependants.

Testing the scenario's

The above mentioned aspects - individual career ideals, employability issues, phases in career orientation and career acquisition, and the labour market status - are successively placed in the two different scenarios. With respect to 'individual career ideals' the eight career anchors of Schein (1996) are selected and in an empirical test every single anchor is placed in both (the) scenarios, assuming that the dominant career anchor of each individual will in a certain degree result in a 'bent' to one of the two scenarios. Furthermore, the way in which employability issues play a certain role in the two scenarios is discussed. Also the four phases in career orientation and career acquisition are worked out and projected on both scenarios. Then the importance of the labour market demand and supply relations is stressed and tested on both scenarios. Generally speaking, there is testing done on alternately one of the two scenarios. As discussed the two scenarios provide us with a vision of two extreme versions of a possible future.

Future reconnaissance

The conclusion from the above is that the nature and the arrangement of the career of the future very strongly depend on which of (the) both scenarios will eventually unfold. Would both scenarios blend, it cannot be foreseen in which degree each scenario contributes to the

mix. It is not inconceivable that encouraging or discouraging government rules and regulations might bring about the 'prosperity' or 'dying off' of scenarios. Seen from the eight Schein career anchors, it is tested how individuals with different career anchors experience the different scenarios in a different way. Seen from the employability issues, the importance of constant revision, updating and elevation of knowledge and skills of self are noticed in both scenarios. Seen from the different career acquisition qualities (CAQ's) and the subsequent roles during career orientation and career acquisition, a significant difference of individual responsibility in going through the phases (hereof) is noticed. Finally, from the point of view of the labour market status it is noticed that in the Networks Scenario individuals seem quite vulnerable for demand-supply fluctuations in the labour market. As to the rest, separate projection of the four mentioned career concepts (the linear, expert, cyclic and transitory career) on both scenarios is carried out.

This study explicitly does not conclude as to the desirability of different situations resulting from the further developing of one of the two scenarios, or else from a blending of both. The aspects mentioned are considered in general terms within the framework of the future: in both scenarios employability seems to become more and more of a necessity, the labour market situation seems to be a capricious factor, an individual career anchor seems to be the inner motivator, and, depending on the scenario, going through the phases in career orientation and career acquisition, either a pro-active or an awaiting type of career seeker is noticed. There are also several conclusions which were formulated on the basis of a scenario unfolding, in which employability issues, labour market status, individual career anchors and phases in career orientation and career acquisition are discussed.

Furthermore, recommendations are given to stimulate and further improve passing on knowledge of career orientation to the individual.

CURRICULUM VITAE

Norman Schreiner studeerde in 1970 af aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam (toentertijd Nederlandse Economische Hogeschool). Na zijn studie was hij werkzaam in de luchtvaartwereld. Achtereenvolgens was hij projectmanager in Nigeria, personeelsmanager in Indonesië, directeur van een luchtvaartschool en vervolgens lid van de raad van bestuur van een middelgroot internationaal luchtvaartbedrijf met als voornaamste portefeuilles het human-resourcesbeleid en de corporate marketing van de onderneming. Nadien trad hij toe tot de raad van commissarissen van dit bedrijf, en was hij werkzaam in de wereld van loopbaanadvisering als directeur van een outplacementbureau te Den Haag. Hij hielp de Nederlandse branchevereniging voor outplacement en loopbaanbegeleiding NOBOL oprichten, en maakte deel uit van haar bestuur.

Sinds het studiejaar 1996/1997 is hij verbonden aan de capaciteitsgroep Marketing & Organisatie van de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam voor onderwijs in het vak Loopbaanmanagement, een keuzevak voor studenten van in principe alle faculteiten van de EUR. Tevens houdt hij bijzondere voordrachten over loopbaanvraagstukken, zowel extracurriculair in de universitaire wereld als voor bedrijven en instellingen. Voorts publiceert hij boeken en artikelen over uiteenlopende loopbaanonderwerpen. Hij vervulde en vervult nevenfuncties in onder andere de luchtvaartbranche, de loopbaanadvieswereld, service clubs en universiteitsgerelateerde organisaties.

RESUME

In 1970, Norman Schreiner graduated at the Faculty of Economic Science at the Rotterdam Erasmus University. He started work in the aviation industry. Successively he was appointed project manager in Nigeria, personnel manager in Indonesia, principal of an aviation academy and executive board member (human resources policy, corporate marketing) of an international aviation company. Afterwards he joined the supervisory board of this company and worked in the career consulting branch as a managing director of a The Hague based outplacement firm. He assisted in founding the Dutch branch organisation of outplacement and career consulting firms, and was on its board during six years.

Since 1996, he has lectured in Career Management at the Rotterdam Erasmus University. Furthermore he also gives lectures on career management issues for companies and other organisations. He publishes books and articles, held and also holds several management and board functions in the world of aviation, the career consulting branch, service organisations and university related organisations.

LITERATUURVERWIJZING

Allen, J.P., A.C. Glebbeek en R.K.W. van der Velden (2000), Op naar een nieuwe mijlpaal: een conceptueel kader voor loopbaanonderzoek, ROA-W-2000/3, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht.

Allen, J.P. en R. de Vries (2001), *Transitie van opleiding naar werk van afgestudeerden in het hoger onderwijs in interantonaal perspectief*, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), augustus 2001, Universiteit Maastricht.

Altman, Y. (red.) (1997), *Careers in the New Milennium*, Acco, Leuven/Amersfoort.

Altink, W.M.M. en R. Bos (2000), Zelfprofilering: waarom en hoe?, *HRD Thema*, 1^e jaargang, nr.3, 2000, pp. 47-54.

van den Anker, F.W.G. en J.H.E. Andriessen (2000), De ontwikkeling en evaluatie van toekomstscenario's, *Gedrag & Organssatie* 2000-13, nr. 6, pp.312-326.

Argyris, C. (1960), *Understanding Organisational Behaviour*, Dorsey Press, Homewood, Illinois. In: Herroit en Pemberton (1997), *op.cit.*

Arnold, J. (1997), *Managing Careers into the 21st Century*, Paul Chapman Publishing, London.

Aronowitz, A. en W. DiFazio (1994), The Jobless Future, *University of Minnesota Press*, in: Van Beek (1998), p. 26, *op.cit.*

Arthur, M.B. (1994), The Boundaryless Career: a New Perspective for Organizational Inquiry, *Journal of Organizational Behavior* Vol.15, pp.295-306. In Fournier (1998), *op.cit.*

Arthur, M.B. en D.M. Rousseau (1997), *A Career Lexicon for the 21st Century*, hoofdstuk in: Altman, Y. (red.) (1997), *Careers in the New Millennium*, Acco, Leuven/Amersfoort.

Arthur, M.B., K. Inkson en J.K. Pringle (1999), *The New Careers - Individual Action and Economic Change*, Sage Publications, London.

Ashforth, B.E., G.E. Kreiner en M. Fugate (2000), All in a day's work: boundaries and microl role transitions, *Academy of Management Review*, juli 2000, op Internetlocatie http://www.findarticles.com/cf_0/m4025/3_25/64162413/print.jhtml

Baker, D.D. , R. Ravichandran en D.M. Randall (1989), Exploring Contrasting Formulations of Expectancy Theory, *Decision Sciences* 20 (1989), pp.1-13, in: Greenhaus, Callanan en Godshalk (2000), *op.cit.*

Balsink, A. (2000), 'Werkgeversfunctie straks in handen van uitzenders', *De Financiële Telegraaf* 27 oktober 2000, p. T33.

Baltes, P.B., H.W. Reese en L.P. Lipsit (1980), Life-span developmental psychology, *Annual Review of Psychology*, 31, pp. 65-110. In: Van de Loo (1992), *op.cit.*

Barley, S.R. en G. Kunda (2004), *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Baumeister, R. (1991), *Meanings of life*, Guilford Press, New York.

van Beek, K.W.H. (1998), *De ondernemende samenleving - Een verkenning van maatschappelijke verandering en implicaties voor het beleid*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (uitgave V104/1998), SDU Uitgevers, Den Haag.

Beers, J.K. en C. Bakker (1990), *Westfriezen naar de Oost - De kamers der VOC te Hoorn en Enkhuizen en hun recruteringsgebied, 1700-1800*, Historisch Genootschap 'Oud West-Friesland', Hoorn. In: Van der Does (2000), *op.cit.*

van Bergen, A. (2000), De meester, de gezelschap en de leerling, *Loopbaan* (Tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders), jaargang 5, april 2000, nummer 5, p.8.

von Bergh, M.Y.W. (1998), Loopbanen van oudere werknemers, nu en in toekomst, *Loopbaan* (Tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders), oktober 1998, nr. 2, pp.2-6.

Bird, A. (1994), Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers, *Journal of Organizational Behavior*, 1994, nr. 15, pp.325-344.

Blom, S., F. Meijers en M. den Ouden (1999), Employability en burgerschapsvorming, *Comenius*, jaargang 19/1999, pp.99-112.

- du Bois-Reymond, M., W. Plug, Y. te Poel en J. Ravesloot (2001), 'En dan maar verder kijken...' - Onderwijs- en werktrajecten van jongeren: een longitudinaal onderzoek, *Mens & Maatschappij*, jaargang 76, nr. 1, pp. 5-21.
- Bonache, J. (2004), Toward a re-examination of work arrangements: An analysis from Rawls' Theory of Justice, *Human Resource Management Review* Vol.14, pp.395-408.
- Boom, J.M. en E.E. Metselaar (2001), Determinanten van employability, *Gedrag & Organisatie* 2001-14, nr. 1, pp.22-33.
- Borghans, L., A. de Grip en J.A.M. Heijke (1989), *De aansluiting tussen het hoger onderwijs en de arbeidsmarkt: een theoretisch kader*, Faculteit der Economische Wetenschappen, Universiteit Maastricht.
- Borghans, L. (1999), *Arbeidsmarktrelevante studie- en beroepskeuzes van jongeren*, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht, OSA publicatie A168, oktober 1999.
- Bosma, M. (2000), 'Karin Sanders eerste vrouwelijke hoogleraar personeelwetenschappen' - 'Ik voorspel bloeitijden voor het vak', *PW* 4 maart 2000, pp.14-17.
- Bouman, P.J. (1962), *Economische en sociale geschiedenis*, 11^e druk, Noordhoff, Groningen
- Bradley, S., R. Crouchley en R. Oskrochi (2003), Social exclusion and labour market transitions: a multi-state multi-spell analysis using the BHPS, *Labour Economics*, Vol.10, pp.659-679.
- Briscoe, J.P. en D.T. Hall (1997), Grooming and picking leaders: using competency frameworks: do they work. An alternative approach and new guidelines for practice, *Organizational Dynamics*, herfst 1997, pp.37-51. In: Hall (2004), *op.cit.*
- Brousseau, K.R., M.J. Driver, K. Eneroth en R. Larsson (1997), Career Pandemonium: realigning organizations and individuals, herdruk van een artikel gepubliceerd in de *Academy of Management Executive*, 1996, Vol. 10, No. 4, Internet weblocatie <http://www.decdynamics.com/CARPDART.html>
- Brousseau, K.R. en M.J. Driver (1998), Roadmaps for Career Success, Internet weblocatie <http://www.decdynamics.com/cvConcepts.html>
- Bruce, R.A. (1996), Career Transitions: Toward an Integrative Framework, Internet weblocatie <http://www.cbpa.louisville.edu/bruce/research/ctcart.htm>
- Buckley, M.R., D.B. Fedor, J.G. Veres, D.S. Wiese en S.M. Carraher (1998), Investigating Newcomer Expectations and Job-Related Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 1998, Vol. 83, No. 3, pp.452-461.
- Buithuis, R. (1999), De Verwengeneratie rukt op, *Elan*, december 1999, pp.12-17.
- Butler, T. en J. Waldroop (1999), Job Sculpting, the Art of Retaining your best People, *Harvard Business Review*, september/oktober 1999.
- CBS (1964), (Centraal Bureau voor de Statistiek), *Statistisch Zakboek* 1964, De Haan, Zeist 1964.
- CBS (1982), (Centraal Bureau voor de Statistiek), *Statistisch Zakboek* 1982, De Staatsuitgeverij, Den Haag.
- CBS (2002), (Centraal Bureau voor de Statistiek), *Statistisch Jaarboek* 2002, CBS, Voorburg/Heerlen.
- CBS (2003), (Centraal Bureau voor de Statistiek), *Statistisch Jaarboek* 2003, CBS, Voorburg/Heerlen.
- CBS (2004a), diverse gepubliceerde overzichten op CBS Statline <http://statline.cbs.nl>, april 2004.
- CBS (2004b), 'Sterke toename werkloosheid', persbericht Centraal Bureau voor de Statistiek nr. PB04-0024 d.d. 19 februari 2004, alsmede: 'Aantal banen bedrijfsleven daalt verder', persbericht Centraal Bureau voor de Statistiek nr. PB04-032 d.d. 4 maart 2004, Internet weblocatie <http://www.cbs.nl>
- CBS (2004c), 'Deeltijdwerk afgelopen tien jaar sterk gestegen', Webmagazine 12 juli 2004, Centraal Bureau voor de Statistiek, op weblocatie <http://www.cbs.nl/nl/publicaties/artikelen/algemeen/webmagazine/artikelen/2004/1505k.htm>
- CKC (Centrum voor Kennis Communicatie te Eindhoven) (1999), Aankondiging van het Congres 'Nieuwe opleidingsmethoden voor grote én kleinere organisaties' - Corporate Universities, te houden op 4 november 1999 te Soestduinen, op weblocatie <http://ckc-seminars.nl/agenda99-00/ckc991104-corp.htm>

CMI (2004), Webpagina van het Career Management Institute, <http://www.cminl.nl>

Cohen, L. en M. Mallon (1999), Changing Careers, Changing Discourses: Understanding the transition from employment to self-employment, Business School Research Series, Paper 1999:2, REAM Paper 6, op weblocatie <http://www.iboro.ac.uk/departments/bs/research/1999-2.doc>

Cooper, C.L. (1998), Working in a short-term culture, *Management Today*, februari 1998, p.5.

Cooper, C.L. (2005), The future of work: careers, stress and well-being, *Career Development International*, Vol.10, no.5, pp.396-399.

Cox, H.L.(1994), *Spreekwoordenboek in zes talen*, Van Dale Lexicografie, Utrecht/Antwerpen, p.102

CSED (2001) - (Commissie Sociaal-Economische Deskundigen van de Sociaal Economische Raad), *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen*, Rapport, 12 september 2001. Internetlocatie <http://www.ser.nl/publicaties>

Dagevos, J. (2004), auteur van hoofdstuk 6 (Arbeidsmarkt) van het *Sociaal en Cultureel Rapport 2004*, uitgave Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.

van Dale (1976), *Groot Woordenboek der Nederlandse Taal*, tiende druk, Martinus Nijhoff, 's-Gravenhage.

van Dalen, D. (2001), 'Goede Handel - Commercieel hoger onderwijs wordt een normaal verschijnsel', *NRC Handelsblad* 1 september 2001, p.51.

van Dam, K. (1996), *Dansende beren - beoordelingsprocessen bij personeelsselectie*, proefschrift Universiteit van Amsterdam.

van Dam, K. (1998), Employability, een consequentie van de flexibele organisatie, *De Psycholoog*, 33^e jaargang, no. 6, pp 254-259.

Dany, F. (2003), 'Free actors' and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights, *International Journal of Human Resource Management* 14:5, augustus 2003, pp.821-838.

Defillippi, R.J. en M.B. Arthur (1996), Boundaryless Contexts and Careers: A Competency Based Perspective, in: Arthur, M.B. en D.M. Rousseau (1996), *The Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, New York, pp.116-131

Dekker, G. (2000), Zo, ben je weer terug?, *PW* 19 augustus 2000, p.24-27.

Dekker, R. en W. de Groot (2000), Verslag Studiedag Nieuwe Methoden van dataverzameling, in: *MaG-Nieuwsbrief* 2000/3, juli 2000, uitgave van de NWO-Maatschappij- en Gedragwetenschappen, Den Haag.

Derksen, D. (2000), 'Wie ben ik en wat wil ik', *NRC Handelsblad* 14 september 2000, p.35.

Derr, C.B. en A. Laurent (1989), The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective, in: M.B. Arthur, D.T. Hall en B.S. Lawrence, *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge. In: Van Emmerik (1991), *op.cit.*

Dik, M.M., De de Gilder en R. Schouten (2000), *Employability in de zorgsector*, CNV Vakcentrale, Utrecht. In: Dik & Van Splunder (2002), *op.cit.*

Dik, M.M. en R. van Splunder (2002), Employability leeft onvoldoende in Nederland, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2002-18, nr.2, pp.147-153.

van der Does, F. (2000), *Het belang van goed personeelsbeleid - Het geval van de VOC*, werkstuk keuzevak Loopbaanmanagement, juli 2000, capaciteitsgroep Marketing & Organisatie, Faculteit der Economische Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Donker van Heel, B. (2001), 'Ik zie kuddegedrag', *Management Consultant Magazine*, nr. 1, 2001, p.26.

Draper, D.A.G. (2000), *Towards an Econometric Model for the Netherlands; Explaining Unemployment*, proefschrift Katholieke Universiteit Brabant, weblocatie <http://www.cpb.nl/nl/general/org/homepages/dagd/contents.htm>

Dijkman, H. en E. van de Mortel (2000), De nieuwe werkgever, *Gids voor Personeelsmanagement* juni 2000, pp.15-21.

The Economist (2000a), 'The Future of Work - Career Evolution', editie 29 januari 2000, pp.89-92.

The Economist (2000b), 'Know Future', editie 23 december 2000, Survey-appendix The Young, p.6.

El-Sabaa, S. (2001), The skills and career path of an effective project manager, *International Journal of Project Management*, Vol.19, nr.1, januari 2001, pp.1-7.

Elsevier Almanak 2000, Elsevier Bedrijfsinformatie BV.

van Emmerik, I.J.H. (1991), *Loopbanen*, proefschrift Vrije Universiteit, Amsterdam.

Erikson, E.H. (1959), Identity and the lifecycle, *Psychological Issues*, Vol.1, pp.1-171, in Arnold (1997) *op.cit.*

Erikson, E.H. (1980), *Identity and the Life Cycle – a Re-issue*, W.W. Norton, New York, in: Arnold (1997) *op.cit.*

Ester, P., A. Román en H. Vinken (2002), "We, the workers" – Beliefs of the Dutch population about the nature of work, work relations, and ICT in the 21st century, Paper voor de internationale conferentie 'The World, the Workplace and We the Workers', Brussel, International Trade Union House, 16-17 april 2002. Op Internet weblocatie http://www.uvt.nl/osa/nieuws/we_the_workers.pdf

Ester, P. en H. Vinken (2001), 'Forever flexible?' Verwachtingen van Nederlanders over flexibiliteit van arbeid in de eenentwintigste eeuw. Het OSA toekomst van de arbeid survey, in: P. Ester, R.J. Muffels en J.J. Schippers (red.), *Flexibilisering, Organisatie en Employability*, Uitgeverij Coutinho, Bussum.

Euwals, R., M. Hogenbrugge en A. den Ouden (2005), De groei van deeltijdwerk: vraag en aanbod, *Tijdschrift voor Arbeidsmarktvraagstukken*, jaargang 21, no.2, 2005.

Feldman, D.C. en M.C. Bolino (1996), Career within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences, *Human Resource Management Review*, Vol.6, nr.2, pp.89-112.

Fields, G.S. (2004), A Guide to Multisector Labor Market Models, Paper voor de World Bank ter gelegenheid van de Labor Market Conference in Washington DC, 18-19 november 2004. Op Internet weblocatie http://siteresources.worldbank.org/INTLM/Resources/390041-11037500362599/Field_MultisectorLMGuide.pdf

de Financieële Telegraaf (1998), 'Forse toename van aantal zelfstandigen in de bouw', 14 mei 1998.

Fournier, V. (1998), Stories of Development and Exploitation: Militant Voices in an Enterprise Culture, *Organization*, Vol.5 (1), pp.55-80.

French, J.R., R.D. Caplan en R.V. Harrison (1982), *The mechanisms of job stress and strain*, Wiley, New York. In: Bruce (1996), *op.cit.*

Frissen, P.H.A. (1996), *De virtuele staat*, Academic Service, Economie en Bedrijfskunde, Schoonhoven. In: Vermeer (1998), *op.cit.*

Fulmer, R.M. en P.A. Gibbs (1999), *Self-Directed Careers*, in: Sims, R.R. en J.G. Veres III (Eds.) (1999), *Keys to Employee Success in the Coming Decades*, Quorum Books, Westport, Connecticut.

Gaspersz, J.B.R. en E.M. Ott (1996), *Management van employability*, Van Gorcum, Assen.

Gaspersz, J.B.R. (1999), Arbeidsrelaties onder druk, *Gids voor Personeelsmanagement*, 1999, nr.5

Gatewood, R.D., M.A. Gowan en G.J. Lautenschlager (1993), Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Decisions, *Academy of Management Journal* 36, pp.414-427. In: Greenhaus *et al.* (2000), *op. cit.*

van Gelderen, R. (2000), De medewerker heeft de macht, *PW*, 30 september 2000, pp.20-23.

Genootschap Onze Taal (1999), Taaladviesdienst, '22 andere woorden voor employability', *Onze Taal*, juni 1999, p.151.

Geurts, S.A.E., T.W. Taris, E. Demerouti, J. Dikkers en M.A.J. Kompier (2002), Waar werk en privé elkaar raken: de stand van zaken, *Gedrag & Organisatie*, jaargang 15, mei 2002, no.3, pp.163-183.

Giddens, A. (1991), *Modernity and self-identity; self and society in late modern age*, Polity Press, Cambridge. In: Meijers & Wijers (1997), *op. cit.*

Glebbeeck, A.C. (1993), *Perspectieven op Loopbanen*, proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.

Gottfredson, L.S. (1981), Circumscription and compromise: a developmental theory of occupational aspirations, *Journal of Counseling Psychology*, 28, pp.545-579. In: Wijers (1987), *op.cit.*

Goudriaan, J. (1950), *Productivisme en Democratie*, Afscheidscollege op 18 januari 1950 aan de Technische Hogeschool te Delft. Uitgave nr. 19 uit de serie 'Vraagstukken van heden en morgen' van het Comité ter bestudering van ordeningsvraagstukken, Voorburg.

de Graaf, P. (2002), geparafraseerd in Meeus (2002), *op.cit.*

Graafsma, C. (2000), 'Uiteindelijk zal alles New Economy worden' [interview met dr H. Wijers], op Internet weblocatie http://www.rabobank.nl/algemeen/algemeen.asp?Node_ID=72552

Greenhaus, J.H. (1987), *Career management*, CBS College Publishing, Hinsdale, Illinois

Greenhaus, J.H., G.A. Callanan en V.M. Godshalk (2000), *Career Management* (3rd edition), The Dryden Press, Harcourt College Publishers, Orlando, Florida.

de Grip, A. (2000), *Van tweedekansonderwijs naar een leven lang leren*, oratie Universiteit Maastricht, 29 september 2000.

Groeneveld, S.M. (2002), *Loopbanen onder de loep – Allocatie en promotiekansen van werknemers van een organisatie in verandering*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.

Gunz, H.P. en R.M. Jalland (1996), Managerial Careers and Business Strategies, *Academy of Management Review*, Vol.21, no.3, pp.718-756.

Gutek, B.A., L. Klepa en S. Searle (1991), Rational versus gender role explanations for work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.560-568.

Guterman, M. (1991), Career Growth, *The International Journal of Career Management*, 3 (1), pp.3-7.

Gutteridge, T.G. (1986), in Greenhaus, J.H., G.A. Callanan en V.M. Godshalk (2000), *op.cit.*

Hall, D.T. (1976), *Careers in Organizations*, Goodyear, Santa Monica, California. In: Paffen (1994), *op.cit.*, en in Schreurs (1996), *op.cit.*

Hall, D.T. (1996), Long Live the Career - a Relational Approach, hoofdstuk in: Hall, D.T. and Associates (1996), *The Career is dead - long live the career*, Jossey Bass, San Francisco, California.

Hall, D.T. (2004), The protean career: a quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, pp.1-13.

Hall, D.T. and Associates (1996), *The Career is dead - long live the career*, Jossey Bass, San Francisco, California.

Hall, D.T. en P.H. Mirvis (1996), The New Protean Career - Psychological Success and the Path with a Heart, hoofdstuk in: Hall, D.T. and Associates (1996), *The Career is dead - long live the career*, Jossey Bass, San Francisco, California.

Hamaker, H.G. en S.E. den Uijl (1995), Van lineaire naar cyclische loopbanen, *Gids voor Personeelsmanagement* 1995 nr.3.

Hamaker, H.G. (2001), Loopbanen: overblijfselen uit een vervlogen tijd?, *Gids voor Personeelsmanagement*, jaargang 80, nr.12, december 2001, pp.16-23.

Hamel, G. en C.K. Prahalad (1994), *De strijd om de toekomst*, Scriptum Management, Schiedam, in: Kluytmans (1999), *op. cit.*

Hampden-Turner, C. en A. Trompenaars (2000), Culturele dilemma's met elkaar verzoenen, *Management & Organisatie*, nummer 2, maart/april 2000.

Handy, C. (1989), The age of unreason, *Harvard Business School Press*, Boston, USA. In: Hall en Mirvis (1996), *op.cit.*

Hansen, L.S. (2001), Integrating Work, Family, and Community through Holistic Life Planning, *The Career Development Quarterly*, maart 2001, Vol.49, pp. 261-274.

Harding, S. (1991), Employee Attitudes Towards the Employers: a European Perspective, *International Survey Research*, London. In Hiltrop (1996), *op.cit.*

Harmon, L.W. (1996), A moving target: the widening gap between theory and practice. In: M.L. Savickas & W.B. Walsh (Eds.), *Handbook of career counseling theory and practice*, pp.37-44, Davies-Black Publishing, Palo Alto, California. In: Tractenberg *et al.* (2001), *op.cit.*

Harpaz, I en X. Fu (2002), The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change, *Human Relations*, Vol.55, no.6, pp.639-667.

den Hartog, D.N. en P.L. Koopman (2001), *Leadership in Organizations*. Hoofdstuk in: Anderson, N., D.S. Ones, H. Kepir-Sinangil en C. Viswesvaran (2001), *Handbook of industrial work and organizational psychology*, Sage Editors, Londen, pp.166-187.

Harvey, M. (1998), Dual-career couples during international relocation: the trailing spouse, *The International Journal of Human Resource Management* 9:2 april 1998.

HCG (2003), Nieuwsbrief 9 juni 2003 van Deloitte & Touche Human Capital Group op Internet weblocatie <http://www.deloitte.nl/zorgenwelzijn>.

Herriot, P. en C. Pemberton (1997), Facilitating New Deals, hoofdstuk in: Altman, Y. (red.) (1997), *Careers in the New Millennium*, Acco, Leuven/Amersfoort.

van der Heijden, B.I.J.M. (2000a), De relatie tussen functie-gerelateerde factoren en de ontwikkeling van professionele expertise gedurende de loopbaan, *Gedrag & Organisatie* 2000-13, nr.14, pp.230-246.

van der Heijden, B.I.J.M. (2000b), Loopbaanontwikkeling: de rol van de werknemer en de organisatie, *HRD Thema*, 1^e jaargang, nr.3, 2000, pp. 13-20.

Hiltrop, J.M. (1996), Het veranderde psychologische contract, *HRM Select*, jaargang 8, nr.1. Vertaling (door J. Berkier) van: Hiltrop, J.M. (1995), The Changing Psychological Contract, *European Management Journal*, 1995, nr. 3.

Hoare, S. (1999), Have a nice MBA, *Human Resources*, november 1999, pp.74-77.

Hogan, R. en R.J. Blake (1999), Abstract over artikel 'John Holland's Vocational and Personality Theory', *Journal of Vocational Behavior*, Vol.55, No.1, August 1999, pp.41-56, Internet weblocatie <http://www.idealibrary.com/links/artid/jvbe.1999.1696/production>

Holland, J.L. (1973), *Making Vocational Choices - a theory of careers*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Holton III, E.F. en C.J. Russell (1997), The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: A pilot study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 1997, 70, pp.163-172.

van Hoof, J. (2001), Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderd arbeidsbestel, Oratie Katholieke Universiteit Nijmegen, op Internet weblocatie <http://www.jelmer.info/persbieb/werk.html>

Horn, T. (2003), Employability: juist voor slechte tijden, *Gids voor Personeelsmanagement*, oktober 2003, jaargang 82, nr.10, pp.46-48.

van Houten, D.J. (1997), Dan heb je gewoon pech – Gebrek aan talent en maatschappelijke driedeling, *Rekenschap – Tijdschrift voor wetenschap en cultuur*, maart 1997, pp.58-67

Hurenkamp, M. (2003), 'Zorg mag niet stoppen als het medelijden op is', interview met Richard Sennett, *Tijdschrift voor de Sociale Sector*, mei 2003, pp.17-19.

Iellatchitch, A., W. Mayrhofer en M. Meyer (2001), The field of career – Towards a new theoretical perspective, *Paper submitted to the European Organisation Studies Group (EGOS), 17th colloquium 'The Odyssey of Organising', Subtheme 14: Career as an odyssey*, Lyon, Frankrijk, 5-7 juli 2001.
Op weblocatie http://www.wu-wien.ac.at/project/vicapp/field_car.pdf

ISR (1985), *Tracking Trends: Employee Satisfaction in Europe*, International Survey Research, Londen.

ISR (1995), *Tracking Trends: Employee Satisfaction in Europe*, International Survey Research, Londen.

ISR (2000), *Tracking Trends: Employee Satisfaction in Europe*, International Survey Research, Londen.

Jansen, P.G.W., M. van der Velde en W. Mul (2001), A typology of management development, *Journal of Management Development*, Vol.20, no.2, pp.106-120.

Jeuken, P. (2002), Persoonlijke Ontwikkeling voor Werk én Privé, Internet weblocatie www.o-leng.nl

Joosse, D.B.J., W. Galama en A.A. Verhoeff (1999), De nieuwe betekenis van arbeid, *Gids voor Personeelsmanagement*, jaargang 78, nr.10, oktober 1999, pp.17-25.

Junggebur, J.H.F. (1994), *Arbeid en ondernemerschap - Ontwikkeling en structuur van de arbeidsmarkt*, Uitgeverij Lemma, Utrecht.

Junggeburst, J.H.F. (2000), *You've got no mail - Arbeid en arbeidsrelaties in de nieuwe economie*, oratie Universiteit van Amsterdam, 20 oktober 2000, Vossiuspers AUP, Amsterdam.

Jurgens, J.C. (2000), *The Undecided Student: Effects of Combining Levels of Treatment Parameters on Career Certainty, Career Indecision, and Client Satisfaction*, *The Career Development Quarterly*, maart 2000, Vol.48.

van het Kaar, R.H. (2002), Eurofocus - Convergeren de arbeidsverhoudingen in de EU?, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 2002-18, nr.4, pp.376-379.

Kanter, R.M. (1977), *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. Russell Sage Foundation, New York, in: Ashforth et al. (2000), *op.cit.*

Kanter, R.M. (1989), *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster, New York. In: Arnold, J. (1997), *op.cit.*

Keuning, D., W. Opheij en T.H. Maas (1993) *Verplaatting van organisaties*, Van Gorcum, Stichting Management Studies, Assen, in: Verburg en Den Hartog (2001), *op.cit.*

Keuzenkamp, S., K. Breedveld en J.G.F. Merens (2000), *De kunst van het combineren*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.

Klamer, A. (1995), Weinig werk is een luxe-probleem, *Economisch Statistische Berichten*, 20 december 1995, p. 1139, in: Van Beek (1998), p. 25, *op.cit.*

Kluytmans, G.J.G. (1999), *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*, proefschrift Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.

de Korte, A.W. (1997), (red.), *Strijd om de tijd - De organisatorische gevolgen van de 24-uurs economie*, Delwel Uitgeverij, Den Haag. In: Schöttelndreier (1997), *op.cit.*

Kouwenhoven, K., F. Kwakman en L.H. Hoeksema (2003), Trends voor P&O 2003, Uitgave voor de Vakbeurs Personeel en Organisatie op 14,15 en 16 januari 2003 in de RAI te Amsterdam, Kluwer, Alphen aan den Rijn.

KPMG Ebbinge (1998), Management Development Werknemersonderzoek, http://www.intermediair.nl/Loopbaan/dossiers/management/Kpmg/md_resultanten_artikel.html

KPMG Ebbinge (2000), Dutch Graduate Survey 2000 (uitgevoerd door KPMG Ebbinge in samenwerking met Universum), <http://www.kpmg.nl/LPMG/organisatie/body.html?ID=265838&BU=EBB>

Kuiper, R. (2002), Expats per paar, *PW* 12 januari 2002.

Kuijpers, M.A.C.T. (2000), Loopbaanactualisatie: loopbaanontwikkeling voor de moderne werknemer?, *HRD Thema*, 1^e jaargang, nr.3, 2000, pp. 5-12.

Kuipers, R.I.J.M. en G. Schellekens (1999), Antwoord op de onbetaalbare vut, *Gids voor Personeelsmanagement* juni 1999, nr.6., pp.25-27.

van Latesteijn, H.C. en I.J. Schoonenboom (1997), *Vragen naar de onbekende weg*, in: Adriaansens, H.P.M. et al. (Red.) (1997), *Mosterd bij de Maaltijd: 20/25 jaar WRR*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag.

Laubacher, R.J., T.W. Malone en de MIT Scenario Working Group (1997), *Two Scenarios for 21st Century Organizations: Shifting Networks of Small Firms or All-Encompassing Virtual Countries?*, Working Paper op Internet weblocatie <http://ccs.mit.edu/21c/21CWP001.html>

Laurent, A. (1981), 'International study on career success and conceptions of management and organization', *Working paper* INSEAD, Fontainebleau, Frankrijk. In: Schein (1984b), *op.cit.*

Law, B. (1996), *A career-learning theory*. In: Watts, A.G. et.al. (1998), *Rethinking Careers Education and Guidance: Theory, Policy and Practice*, Routledge, London. In Watts (1998), *op. cit.*

LDC (1997), *Notitie Zicht op Arbeid - Een nieuwe representatie van de wereld van arbeid, beroep en opleiding*, LDC Publicaties, Meppel.

Leinberger, P. en B. Tucker (1991), *The New Individualists: The Generation after the Organization Man*, Harper Collins, New York.

Leong, F.T.L. (2002), Challenges for Career Counseling in Asia: Variations in Cultural Accommodation, *The Career Development Quarterly*, Vol.50, maart 2002, pp.277-284.

Levinson, D. (1978), *Seasons of a man's life*, Knopf, New York.

- Lievegoed, B.C.J. (1976), *De levensloop van de mens*, Lemniscaat, Rotterdam.
- Lindeboom, M. (1999), Het arbeidsmarktgedrag van oudere werknemers, *Economenblad*, jaargang 21, nr. 5, 27 oktober 1999.
- Lobel, S.A., B.K. Googins en E. Bankert (1999), The Future of work and family: critical trends for policy, practice and research, *Human Resource Management*, Fall 1999, Vol. 38, No. 3, pp. 243-254.
- van Lomwel, A.G.C. (2000), *Essays on labour economics* (proefschrift Katholieke Universiteit Brabant) Thela Thesis, Amsterdam.
- van de Loo, R.P.J.M. (1992), *Verheldering van loopbaanperspectief*, proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen.
- MacNeill, I.R. (1980), *The New Social Contract*, Yale University Press, New Haven, Connecticut. In: Hall en Mirvis (1996), *op.cit.*
- MacNeill, I.R. (1985), Relational contracts: What we do and do not know, *Wisconsin Law Review*, pp.438-525. In: Hall en Mirvis (1996), *op.cit.*
- Magala, S.J. (2001), Knowledge Gambles: Academic Casinos and Paradigmatic Roulettes, *M@n@gement*, 4 (3), pp.209-216.
- Malcolmson, R.W. (1988), Ways of Getting a Living in Eighteenth-Century England. In: Pahl, R.E. (Red.) (1988), *On Work - Historical Comparative & Theoretical Approaches*, Basil Blackwell Ltd, Oxford, U.K.
- Malone, T.W. en R.J. Laubacher (1998), The Dawn of the E-lance Economy, *Harvard Business Review*, september/oktober 1998.
- Mattias, M.M. (2005), aankondiging van haar collegecyclus 'Caring and Reflective Professionals for a Democratic Society', GST 106(A)-BBEST Education Seminar, California State University, Bakersfield. Op Internet weblocatie http://csub.edu/mmattias/GST106/GST106A_syllabus_w05.pdf
- MDW (2001), 'Nooit meer wachten' – Minder toetredingsbelemmeringen voor medische beroepen, *Rapport van de MDW Werkgroep Toetredingsbelemmeringen Medische Beroepen*, juli 2001, Ministerie van VWS, Den Haag.
- Meeus, T.J. (2002), 'Sociale doorstroming stagneert', *NRC Handelsblad* 18 juli 2002, p.1 en 3.
- Meister, J.C. (1998), *Corporate Universities - Lessons in Building a World-Class Work Force*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Mes, H.J.M. (1997), *Employability als nieuw medicijn*, weblocatie <http://bosno.intouch.nl/artikelen/employab.htm>
- Meijer, R. (1997), Flexibiliteit gaat ten koste van zekerheid, *Erasmus Magazine* 1997, nr. 6.
- Meijers, F. (1993), *Ingepast of aangepast? Loopbaanstrategieën in etnisch perspectief*, Delphiconsult, Amsterdam. In: Spijkerman (1994), *op.cit.*
- Meijers, F. (2000), Zelfreflectie: makkelijker gezegd dan gedaan, *HRD Thema*, jaargang 1, nr.3, 2000, pp. 21-29.
- Meijers, F. en G.A. Wijers (1997), *Een zaak van betekenis - loopbaandienstverlening in een nieuw perspectief*, LDC, Expertisecentrum voor Loopbaanvraagstukken, Leeuwarden.
- Meijers F. en M. van de Laarschot (1998), *Loopbaanoriëntatie in nieuw perspectief*, Educatieve Partners Nederland, Houten.
- Meijers, F. en S. den Broeder (2000), Loopbanen zijn mensenwerk, *Loopbaan* (Tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders), 6^e jaargang, augustus 2000, nr.1, pp.20-23.
- Meijers, F. en M. van de Laarschot (1998), *Loopbaanoriëntatie in nieuw perspectief*, Educatieve Partners Nederland, Houten.
- Migula, C. en D. Alewell (1999), Internet-Stellenanzeigen als Medium der Personalbeschaffung, in: *Personal (Zeitschrift für Human Resource Management)*, Heft 12/1999, pp.599-603.
- Miles, R.E. en C.C. Snow (1996), Twenty-First-Century Careers, in: Arthur, M.B. en D.M. Rousseau (1996), *The Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, New York, pp.97-115.
- Mirvis, P.H. en Hall, D.T. (1996), New Organizational Forms and the New Career, hoofdstuk in: Hall, D.T. & Associates, *The Career is Dead - Long Live the Career*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.

- Moses, B.M. en B.J. Chakins (1989), The Manager as Career Counselor, *Training and Development Journal*, juli 1989, pp.60-65. In: Noe (2002), *op.cit.*
- Nicholson, N. (1987), The transition cycle: A conceptual framework for the analysis of change and human resource management, in: K.M. Rowland en G.R. Ferris (Editors), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 5, JAI Press, Greenwich, Connecticut. In: Bruce (1996), *op.cit.*
- Nicholson, N. (1997), The Changing Nature of Careers, in: Altman, Y. (Ed.), *Careers in the New Millennium*, Acco Leuven/Amersfoort.
- Nicholson, N. en M. West (1989), Transitions, work histories, and careers, in: M. Arthur, D. Hall en B. Lawrence (Editors), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York. In: Bruce (1996), *op.cit.*
- Noe, R.A. (2002), *Employee Training and Development*, McGraw-Hill, New York.
- Nolan, P. (1999), Prior engagement, *People Management* 16 december 1999, Vol.5, no.24, pp.29-33.
- Noordin, F., T. Williams en C. Zimmer (2002), Career commitment in collectivist and individualist cultures: a comparative study, *International Journal of Human Resource Management* 13:1, februari 2002, pp.35-54.
- Onstenk, J. en J.W.M. Kessels (1999), Employability, arbeidsmarkt, brede vakbekwaamheid en burgerschap, *Comenius*, jaargang 19/1999, pp.113-132.
- Osipow, S.H.. (1983), *Theories of Career Development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. In: Van de Loo (1992), *op.cit.*
- Osipow, S.H.. (1987), Counseling psychology: theory, research and practice in career counseling, in: *Annual Review of Psychology* 1987, 38, pp.257-278. In: Van de Loo (1992), *op.cit.*
- Osland, J.S. (2000), The journey inward: expatriate hero tales and paradoxes, *Human Resource Management*, Summer/Fall 2000, Vol.39, Nos. 2&3, pp.227-238.
- Paauwe, J. (1991), HRM vanuit economisch perspectief, hoofdstuk in: Kluytmans, F. en C. Hancké (red.) et al., *Werkboek Personeelsmanagement*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Paauwe, J. en L.H. Hoeksema (1998), Richting geven aan inzetbaarheid, *Gids voor Personeelsmanagement* 1998, nr. 5.
- Packer, A. (2000), Getting to Know the Employee of the Future, *Training & Development*, augustus 2000, pp.39-43.
- Paffen, M.J.A. (1994), *Loopbaan-management*, Kluwer Bedrijfswetenschappen/NVP, Deventer.
- Page, D. (1999), Knowing Yourself: Who? Why? What? How? and When?, in Sims, R.R. en J.G. Veres III (Red.)(1999), *Keys to employee success in coming decades*, Quorum Books, Westport, Connecticut.
- Pahl, R.E. (1988), *On Work - Historical Comparative & Theoretical Approaches*, Basil Blackwell Ltd, Oxford, U.K.
- Parsons, F. (1909), *Choosing a Vocation*, Houghton Mifflin, Boston.
- Pleij, H. (1999), *Tegen de Barbarij - Tien stukken over vaderlandse beschaving*, Prometheus, Amsterdam.
- Plug, J. (1997), Emplooibaarheid, *Personeelbeleid*, 33^e jaargang, no.12, december 1997.
- Pop, S.A.A., H. van der Flier en E. Hummelen (1996), Succesfactoren in de outplacementsituatie, *Gedrag en Organisatie* 1996-9, nr.5.
- Pope, M., M. Musa, H.D. Singaravelu, T. Bringaze en M. Russell (2002), From Colonialism to Ultrnationalism: History and Development of Career Counseling in Malaysia, *The Career Development Quarterly*, Vol.50, maart 2002, pp.264-276.
- Pot, F. (1998), *Continuity and Change of Human Resource Management*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, Tinbergen Institute Research Series, Rotterdam.
- Pruijt, H. (1999), Arbeid en macht: vooruit naar het verleden? Een scenario en zijn consequenties, *Paper* gepresenteerd op congres Beleidsagenda, Erasmus Universiteit Rotterdam, 4 juni 1999. Op Internet weblocatie <http://home.hetnet.nl/~Kiebler/homepage%20Hans/Arbeidm.htm>

- Raghuram, S., M. London en H. Holt Larsen (2001), Flexible employment practices in Europe: country versus culture, *International Journal of Human Resource Management* 12:5, augustus 2001, pp.738-753.
- Rawls, J. (1993), *Political liberalism*, Colombia University Press, New York.
- Reed, C.A., R.R. Reardon, J.G. Lenz en S.J. Leierer (2001), A Cognitive Career Course: From Theory to Practice, *The Career Development Quarterly*, december 2001, op Internet weblocatie http://www.findarticles.com/cf_0/m0JAX/2_50/81762550/print.jhtml
- Rifkin, J. (1995), *The End of Work*, Putnam, New York, in: Van Beek (1998), p.26, *op.cit.*
- RMO (2002), 'Werken aan balans. Remedies tegen burn-out', *RMO-Advies no.22*, Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, Den Haag, juli 2002.
- ROA (1995), *The Labour Market by Education and Occupation to 2000*, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht, oktober 1995. (Code ROA-R-1995/3E)
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, S.P. (2002), *Gedrag in Organisaties [Essentials of Organisational Behavior*, Ralphien Boissevain, vert.], Pearson Education Benelux, Amsterdam.
- Robinson, D.F. en A.S. Miner (1996), Careers Change as Organizations Learn, in: Arthur, M.B. en D.M. Rousseau (Eds.) (1996), *The Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, New York, pp.76-94.
- Rosenbaum, J.E., T. Kariya, R. Settersten en T. Maier (1990), Market and network theories of the transition from high school to work: their application to industrialized societies, *Annual Review of Sociology*, Vol.16, pp.263-279.
- Sagen, H.S., J.W. Dallah en J.R. Lavery (1999), Job Search Techniques as Employment Channels: Differential Effects on the Initial Employment Success of College Graduates, *The Career Development Quarterly*, september 1999, Vol.48, pp.74-85.
- Sampson, A. (1995), *Company man rise and fall of company file*, Harper Collins, in: Van Beek (1998), p. 26, *op.cit.*
- Sampson Jr, J.P., M. Palmer en A.G. Watts (1999), Who Needs Guidance?, Internetlocatie <http://www.derby.ac.uk/cegs/guidance.html>
- Sanders, K. (2000), geïnterviewd in Bosma (2000), *op.cit.*
- Santos, E.J.R., J.A. Ferreira en A. Chaves (2001), Implications of Sociopolitical Context for Career Services, *The Career Development Quarterly*, september 2001.
- Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts. In: Paffen (1994), *op.cit.* Tevens in: Buckley et al. (1998), *op.cit.*
- Schein, E.H. (1984), Culture as an environmental context for careers, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.5, pp.71-84.
- Schein, E.H. (1986), Kritische kanttekeningen bij de hedendaagse loopbaantheorie, in: Hall, D.T. et al. (1986), *Loopbaan-ontwikkeling [Career Development in Organisations*, Peter Diderich, vert.], Borsen Nederland, Amsterdam/Brussel, pp.287-306.
- Schein, E.H. (1993), *Career Anchors*, Pfeiffer, An Imprint of Jossey-Bass Inc., San Francisco, California.
- Schein, E.H. (1996), Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century, Internet weblocatie <http://learning.mit.edu/res/wp/10009.html>
- Schein, E.H. (2001), *Loopbaanankers [Career Anchors - Discovering Your Real Values*, Carla Prins, vert.], Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam.
- Schippers, J.J. (2003), 'Deeltijdwerk niet langer straffen', *NRC Handelsblad* 13 juni 2003
- Schoemaker, M.J.R. en J.J. van Hooff (2002), (Te) veel noten op onze zang? - Arbeidswensen van Nederlanders, *Loopbaan* (Tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders), 8^e jaargang, december 2002, nr.3, pp.2-5.
- Schöttelndreier, M. (1997), *Je werk of je leven - Gejaagd door de 24-uurs economie*, Uitgeverij De Balie, Amsterdam.
- Schreiner, N.A.F.M. (1997), *Het Nieuwe Carrièreboek*, Kok Lyra, Kampen.

- Schreiner, N.A.F.M. (1998), notities tijdens het symposium Paardensprongen in de Loopbaan, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, 7 november 1998.
- Schreiner, N.A.F.M. (1999), 'Hoe staat het met uw employability?', *Loopbaan*, jaargang 4, nummer 4, februari 1999.
- Schreiner, N.A.F.M. (2000), De eerste baan, een deceptie?, *Gids voor Personeelsmanagement*, jaargang 79, nr. 7/8.
- Schreurs, M.L.J.J. (1996), *Carrière-ontwikkeling - de overgang van opleiding naar arbeidsmarkt*, proefschrift Rijksuniversiteit Limburg, Maastricht.
- SCP (Sociaal en Cultureel Planbureau)(1999), *Sociaal en Cultureel Rapport 1999*, uitgave Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- SCP (Sociaal en Cultureel Planbureau)(2000), *Sociaal en Cultureel Rapport 2000*, uitgave Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Sellers, P. (1994), 'Don't Call Me Slacker', *Fortune*, 12 december 1994, pp.80-86.
- Sennett, R. (1999), 'How work destroys social inclusion', *New Statesman*, 31 mei 1999, p.25-27.
- Sennett, R. (2000), *De flexibele mens*, Uitgeverij Byblos, Amsterdam. Vertaling van: Sennett, R. (1998), *The Corrosion of Character*, Norton, New York.
- Shorne, P. (2001), 'Casual Employment – The End of the Career?', Paper no.112 voor de National Social Policy Conference 2001, The University of South Wales, Sydney, Australië, *Internet weblocatie*
<http://www.sprcl.sprc.unsw.edu.au/nspc2001/abstract.asp?PaperID=112>
- van der Sluis, E.C. (1999), Loopbaansucces: geluk of wijsheid?, *Gids voor Personeelsmanagement* 1999, nr.12, pp.40-43.
- van der Sluis, E.C. (2000), *Management Learning and Development - The role of learning opportunities and learning behavior in management development and career success*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, Theia Thesis, Amsterdam..
- van der Sluis, E.C. (2001), De loopbaan als hindernisbaan, *Economisch-Statistische Berichten*, 6 april 2001, pp.312-314.
- Soelberg, P.O. (1967), Unprogrammed Decision Making, *Industrial Management Review* 8 (1967), pp.19-29. In: Greenhaus, Callanan en Godshalk (2000), *op.cit.*
- Spokane, A.R. en B.K. Hawks (1990), Annual review: Practice and research in career counseling and development, 1989, *The Career Development Quarterly*, Vol.39, pp.98-128, in: Sagen et al. (1999), *op.cit.*
- Spijkerman, R.M.H. (1994), *Studie- en beroepskeuze*, Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn.
- Spijkerman, R.M.H. en D. Admiraal (2000), *Loopbaancompetentie - Management van mogelijkheden*, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Sullivan, S.E. (1999), The changing nature of careers: a review and research agenda, *Journal of Management*, mei/juni 1999.
- Sullivan, S.E. en S.M. Carraher (1998), Stress and Career Transitions: Management Education Concepts, *op Internetlocatie*
<http://www.iusb.edu/~mwacad/sulliv-2.htm>
- Super, D.E. (1957), *The psychology of careers*, Harper & Row, New York. In: Paffen (1994), *op.cit.*
- Super, D.E. (1963), *Self-concepts in vocational development*, in: D.E. Super, R. Starishevsky, N. Matlin en J.P. Jordaan (1963), *Career Development: self-concept theory* (p.17-32), College Entrance Board, New York. In: Van de Loo (1992), *op.cit.*
- Super, D.E. (1980), A life span, life space approach to career development, *Journal of Vocational Behaviour*, 16, pp.282-298. In: Van de Loo (1992), *op.cit.*
- Super, D.E. en A.S. Thompson (1979), als auteurs doch zonder bronvermelding aangehaald op Internet weblocatie
<http://www.careernet.state.md.us/careertheory.htm>
- Super, D., A. Thomspson en R. Lindeman (1988), *Adult career concerns inventory: Manual for research and exploratory use in counseling*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California.
- Taylor, S.M. (1985), The roles of occupational knowledge and vocational self-concept crystallization in students' school-to-work transition, *Journal of Counseling Psychology* 1985, 32, pp.539-550. In: Van de Loo (1992), *op.cit.*

- Taaladviesdienst Genootschap Onze Taal (1999), 22 Andere Woorden voor Employability, *Onze Taal* 1999, nr. 6.
- Theeuwes, J.J.M. (1995), Russische toestanden, *Economisch Statistische Berichten*, 20 september 1995, p. 827, in: Van Beek (1998), p. 25, *op.cit.*
- Theeuwes, J.J.M. (1998), De economie van het eendjes voeren, *Economenblad*, 28 oktober 1998, pp.1-2.
- Thierry, H. en B. Jansen (1997), Arbeidstijd en arbeidsgedrag. In: P.J. Drenth, H. Thierry en C.J. de Wolff (Red.), *Nieuw Handboek Arbeids- en Organisatiepsychologie*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem, pp.653-704.
- Thompson, C.A., L.L. Beauvais en K.S. Lyness (1999), When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.54. pp.392-415.
- Thurrow, L.C. (1999), *Building Wealth - The New Rules for Individuals, Companies, and Nations in a Knowledge-Based Economy*, Harper Collins Publishers, New York.
- Tractenberg, L., J.N. Streumer en S. van Zolingen (2001), Career Counselling in the Emerging Post-Industrial Society, *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, Vol.2, pp.85-99.
- Tremblay, M. en A. Roger (2004), Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, rol ambiguity and participation among Canadian managers, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.15, no.6, september 2004, pp.996-1017.
- Triest, M. (1990), Een gezin, twee loopbanen: een nieuw maatschappelijk fenomeen?, in: de Jonghe, M. en J. von Grumbkow (Red.) (1990), *Carrières in tweevoud: nieuwe ontwikkelingen in gezin en arbeid*, Open Universiteit Heerlen, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Trommel, W. (1995), Een introductie op de studie 'Korter arbeidsleven: de wording van een rationele mythe. Loopbaan, arbeidsmarkt en verzorgingsstaat in neo-institutioneel perspectief', *Internet weblocatie*
<http://www.siswo.uva.nl/nieuwsbr/sinoa/sinoal/trommel.html>
- Universum (1999a), Graduate Survey 1999 - Dutch Edition, Stockholm. Op Internetlocatie
<http://www.universum.se/news/releases.asp?ReleaseID=20>
- Universum (1999b), Graduate Survey 1999 - European Edition, Stockholm. Op Internetlocatie
<http://www.universum.se/news/releases.asp?ReleaseID=18>
- Useem, M.(1996), Corporate restructuring and the restructured world of senior management, in Osterman, P. (1996), *Broken Ladders: Managerial Careers in the New Economy*, Oxford University Press, New York, pp.23-54.
- van der Ven, F.H.J.M. (1965), *Geschiedenis van de Arbeid - deel I: Oudheid en Vroege Middeleeuwen*, Aula Boeken, Het Spectrum, Utrecht.
- Verburg, R.M. en D.N. den Hartog (2001), *Human Resource Management in Nederland*, Uitgeverij SWP, Amsterdam.
- Vermeer, C. (1998), Organisatie-ontwikkeling in (post)modern perspectief, *Gids voor Personeelsmanagement* 1998, nr. 3.
- Vinke, R.H.W. (1997), Breed inzetbaar of breekbare inzet?, *Gids voor Personeelsmanagement* 1997, nr. 12.
- Vinke, R.H.W. (1999), De band met het binden, *Gids voor Personeelsmanagement* 1999, nr.10, p.3.
- Vinke, R.H.W. en J.J. Schokker (2001), De wankel balans tussen werk en privé, *Gids voor Personeelsmanagement* 2001, nr.4, april 2001, pp.34-35.
- Vinken, H., P. Ester, L.P.M. van Dun en J.A. van Poppel (2003), Work values, future perspectives and career orientation. A pilot-study among young Dutch people (Summary), *OSA-publicatie A195*, Tilburg. *Internet weblocatie*
<http://www.tilburguniversity.nl/osa/publications/sum195.html>
- van Vonderen, M.L. (1990), Carrière en kinderen?, in: de Jonghe, M. en J. von Grumbkow (Red.) (1990), *Carrières in tweevoud: nieuwe ontwikkelingen in gezin en arbeid*, Open Universiteit Heerlen, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Voogdt, R. (1999), De HR-manager als koorddanser, *Gids voor Personeelsmanagement* 1999, nr.6, pp.13-19.
- de Vries, S., R. Gründemann, T. van Vuuren en M. Willemsen (2000), Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties, *Gedrag & Organisatie* 2000-13, nr.5, pp. 291- 303.

- Vroom, V. (1964), *Work and motivation*, Wiley, New York. In: Spijkerman (1994), *op.cit.*
- Wanous, J.P., T.L. Keon en J.C. Latack (1983), Expectancy Theory and Occupational/Organizational Choices: A Review and Test, *Organizational Behavior and Human Performance* 32 (1983), pp.66-86, in: Greenhaus, Callanan en Godshalk (2000), *op.cit.*
- Watson, A., D. Bunzel, C. Lockyer en D. Scholarios (2000), Changing constructions of career, commitment and identity: the call centre experience, Paper presented at the 15th Annual Employment Research Unit Conference 'Work Futures', Cardiff University, Internet weblocatie <http://www.strath.ac.uk/otherfutureofwork/publications%20pdf%20files>
- Watts, A.G. (1998), *Reshaping Career Development for the 21st Century*, Oratie University of Derby (UK), december 1998, Internet weblocatie <http://www.derby.ac.uk/cegs/rescareer.html>
- Watts, A.G. (2000), Career Development and Public Policy, *The Career Development Quarterly*, juni 2000, vol.48.
- Weggeman, M. (2000), geïnterviewd in Van Bergen (2000), *op.cit.*
- Werbel, J.D. en D.J. Johnson (2001), The use of person-group fit for employment selection: a missing link in person-environment fit, *Human Resource Management*, Herfst 2001, Vol.40, no.3, pp.227-240.
- Whymark, K. en S. Ellis (1999), Whose career is it anyway? Option for career management in flatter organisation structures, *Career Development International*, jaargang 4, no.2, pp.117-120.
- Wiegersma, S. (1967), *Psychologie van beroep en beroepskeuze*, Wolters, Groningen
- Whyte, W.H. (1956), *The Organization Man*, Simon & Schuster, New York.
- Wieringa, S. (1998), Blijvend boeiend werk, *Magazine NeXT!*, november 1998, pp.23-30.
- Wiggers, J.A. (2003), *Een leven lang werken? – Betaald en onbetaald werk van 55-plussers: ontwikkelingen en factoren*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Wilk, S.L., L.B. Desmarais en P.R. Sackett (1995), Gravitation to Jobs Commensurate with Ability: Longitudinal and Cross-Sectional Tests, *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, No.1, pp.79-85.
- Wilke, M. (1997), geciteerd in: Meijer, R. (1997), *op.cit.*
- Williams, R. (1983) *Keywords: a Vocabulary of Culture and Society* Fontana Press London. In Shorne (2001), *op.cit.*
- de Wit, R. (2001), Competent is meer dan vakbekwaam, *Loopbaan (tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders)*, jaargang 7, oktober 2001, nummer 2.
- van Witteloostuijn, A (2001), geciteerd in: Donker van Heel (2001), *op.cit.*
- Wolbers, M.J.H. (1998), *Diploma inflatie en verdringing op de arbeidsmarkt: een studie naar ontwikkelingen in de opbrengsten van diploma's in Nederland*, proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen.
- WRR (1991), Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Een werkend perspectief – Arbeidsarticipatie in de jaren 90*, Rapporten aan de Regering nr.38, SDU Uitgeverij, Den Haag, pp.39-44.
- Wijers, G.A. (1987), Een ontwikkelingspsychologisch concept van beroepskeuze en arbeidsmarktprognoses, *OSA-werkdocument* nr. W 40, oktober 1987, Instituut voor Sociale en Bedrijfspsychologie, Universiteit van Amsterdam.
- Wijers, H. (2000), geïnterviewd in Graafsma (2000), *op.cit.*
- Wijmans, L. (1999), Voor jezelf beginnen: een nieuwe trend?, *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*, jrg.26, nr.3, oktober 1999, pp.402-422.
- IJkel, M, O. Penne, A. de Weerd en F. Zwikstra (1997), *HRM in China - Een onderzoek naar het aantrekken, behouden en aansturen van hoger management personeel in China*, Dispuut Interne Organisatie de Eclectic (Diode), Studievereniging voor Management en Organisatie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- van der Zee, H. (1997), *Denken over dienstverlening*, Kluwer, Deventer. In: Meijers en Wijers (1997), *op.cit.*

Appendix A

Bron: <http://www.cminl.nl/doel.htm>

Het Career Management Institute heeft als algemene doelstelling:

Het bevorderen en verhogen van de professionaliteit op het gebied van loopbaanadvisering cum annexis, in het bijzonder door middel van toetsing en certificering.

Dit impliceert dat het CMI

- een officiële internationale erkenning voor Nederlandse loopbaanadviseurs waarborgt;
- aan de hand van die kwaliteitscriteria periodiek individuele praktijk en deskundigheid toetst.

Het CMI houdt een [register](#) bij van adviseurs op het gebied van loopbaanmanagement die de certificeringsprocedure met goed gevolg hebben doorlopen.
Zij mogen zich Registerconsultant noemen.

De kwaliteitscriteria worden voor het eerst toegepast bij [de toetsing](#) of men toe kan treden tot het register.

Als de toelatingsprocedure met succes is doorlopen, ontvangt men een certificaat en vindt inschrijving in het register plaats.

Daarbij verplicht de Registerconsultant zich tot permanent bijscholing op het vakgebied.
Regelmatig toetst het CMI of de inschrijving in het register voortgezet kan worden.

Missie statement van het CMI:

Het CMI is de verbindende factor tussen die betrokken loopbaanprofessionals in Nederland, die zich willen en durven onderscheiden.

Deze loopbaanprofessionals streven, via een voortdurende praktiserende ontwikkeling, naar kwaliteitsbewustzijn en ambachtelijk meesterschap. Zij willen zich primair gekend weten van hún professionaliteit door middel van een onafhankelijke toetsing.

Het CMI streeft ernaar om draagvlak voor en erkenning en bekendheid van deze getoetste professionaliteit te verkrijgen en te vergroten, zowel binnen als buiten de beroepsgroep.

Appendix B

De vragenlijst naar de deskundigen

INLEIDING TOT DE VRAGENLIJST

Deze vragenlijst gaat over twee toekomstscenario's en waar verschillende loopbaanzoekende mensen zich thuis zouden voelen.

Als men zich bezig houdt met studies naar de toekomst moeten we voortdurend de onzekerheidsfactor voor ogen blijven houden. Daarom wagen wij ons niet aan voorspellingen, maar beperken we ons tot verkenningen. Verkenningen kan men verrichten door "what if"-analyses. Om deze reden is hier voor het hanteren van scenario's gekozen. Scenario's kunnen ons steunen om aan de hand van de ontwikkeling van toekomstbeelden systematisch over opties ten aanzien van de toekomst te reflecteren.

Robert Laubacher, Thomas Malone & de MIT Scenario Working Group van de Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA) hebben in 1997 een prominent wereldwijd onderzoek afgerond dat zich richt op de toekomstige wereld van werk. De centrale vraag die zij stelden was: zullen organisaties in de toekomst veel groter, veel kleiner zijn of niet wezenlijk verschillen ten opzichte van de omvang die wij vandaag kennen? De groep stelde zich als denkmodel twee extremen voor en ontwikkelden hieruit twee scenario's: het Netwerksenario (een samenleving met uitsluitend zeer kleine bedrijven) en het Conglomeratensenario (een samenleving met uitsluitend zeer grote bedrijven). Hieronder volgt een korte beschrijving van beide scenario's.

Scenario I: het Netwerksenario

Vrijwel elke taak wordt uitgevoerd door een autonoom team van 1 tot 10 mensen. Het team is samengesteld uit - door netwerken aan elkaar gekoppelde - onafhankelijke zelfstandige beroepsbeoefenaren of kleine bedrijven die voor verschillende projecten in tijdelijke combinaties samenwerken en vervolgens worden ontbonden zodra het werk voltooid is. Zodra er een project op stapel staat worden er aanbestedingen gedaan en de taken bekend gemaakt die moeten worden uitgevoerd, onderaannemers worden geselecteerd en de medewerkers worden grotendeels op ad-hoc basis ingehuurd. Onafhankelijke gildeachtige gemeenschappen staat het individu. Deze gemeenschappen komen voort uit onder andere beroepsverenigingen, universitaire alumniverenigingen, vakbonden, clubs, buurtverenigingen, families en kerken. Zij helpen een oudedagsvoorziening op te bouwen, zij bieden verzekeringsarrangementen voor werkloosheid en helpen om beroepsvaardigheden op peil te houden. Velen ontlenen hun identiteit ontlenen aan deze stabiele gemeenschappen die tevens als 'thuishaven' fungeren omdat tijdelijke projecten wisselen. Volgens Laubacher en zijn medeonderzoekers heeft dit scenario twee centrale elementen: (1) de veranderlijke netwerken om taken te organiseren, en (2) de stabiele gemeenschappen waartoe men behoort terwijl men van project naar project beweegt. Als voorbeeld van deze organisatorische systemen geven zij onder andere bedrijven die een drastisch beleid hebben voor wat betreft de uitbesteding van onderdelen van een productie of een dienstverlening, zoals de hedendaagse filmindustrie. Zij merken uitdrukkelijk op dat in dit scenario de rol van de werkgever als primaire verschaffer van zowel een pakket van sociale zekerheden als van opleiding en ontwikkeling zal vervagen.

Scenario II: het Conglomeratensenario

Dit scenario beschrijft een samenleving waarin het werk wordt georganiseerd door omvangrijke wereldwijde megaondernemingen (conglomeraten). Zij hebben dochterondernemingen in vrijwel iedere bedrijfstak, zijn dus redelijk self-supporting en hebben nauwelijks bindingen met een specifiek land. Zij komen het individu van de wieg tot het graf tegemoet door het verschaffen van inkomen, werk, gezondheidszorg, opleiding, sociale netwerken en een 'corporate' identiteitsgevoel. De conglomeraten zijn even machtig en invloedrijk als landen. Zij bezitten geen heerschappij over het land waarin de medewerkers wonen, maar zij beheersen wel de significante middelen die toegang verschaffen tot kennis, netwerken en levensonderhoud. Conglomeraten ontketenen zelfs onderlinge handelsoorlogen, waar - in plaats van militaire legers - advocaten worden gebruikt om de handelsmerken krachtig te beschermen. Door pensioenregelingen, aandelenopties en andere arrangementen zijn de medewerkers mede-eigenaar van de dochterbedrijven waarin zij werken. Net zoals in democratische landen heeft iedere medewerker als medeaandeelhouder het recht mee te beslissen over de keuze van de leiders. Dat betreft niet alleen de keuze van de topdirectie maar tevens die van vrijwel alle leidinggevenden binnen de organisatie. De besluitvorming vindt weliswaar hiërarchisch plaats, maar ieder jaar - op verkiezingsdag - wordt

een kandidatenlijst samengesteld waaruit de leidinggevenden worden verkozen. Er is een open interne financiële rapportering die iedere medewerker voortdurend het overzicht over de bedrijfscijfers verschaft. Volgens Laubacher en zijn medeonderzoekers heeft dit scenario vier belangrijke elementen: (1) grote bedrijven die zowel verticaal als horizontaal geïntegreerd zijn, (2) de alomtegenwoordige rol van het bedrijf in de levens van zijn medewerkers, (3) het eigendom van de bedrijven is in handen van de medewerkers, en (4) de bedrijfsleiding wordt gekozen door de medewerkers.

In welk scenario zouden verschillende soorten individuen zich thuisvoelen?

Wij kunnen ons nu afvragen hoe loopbaanwaarden van verschillende individuen hierin passen. De Amerikaanse ontwikkelingspsycholoog Edgar Schein heeft in de loop der jaren een typologie ontwikkeld waarin hij mensen onderscheidt naar zogenoemde 'loopbaanankers'. Een loopbaananker wordt ook wel gedefinieerd als dat éne element in iemands zelfbeeld dat hij niet wil opgeven, zelfs niet als er moeilijke keuzes gemaakt moeten worden. Edgar Schein onderscheidt in zijn typologie acht loopbaanankers:

Managementcompetentie
Technisch functionele competentie
Zekerheid
Creativiteit
Autonomie/onafhankelijkheid
Levensstijl
Dienstbetoon/gedrevenheid
Pure uitdaging

Overigens brengt Schein onder de aandacht dat individuen veelal méér loopbaanankers in zich kunnen hebben, maar doorgaans voert één loopbaananker de boventoon.

De bedoeling is om elk afzonderlijk loopbaananker te 'confronteren' met de twee scenario's. Hierbij gaat het om de vraag: waar zou een individu met een bepaald loopbaananker zich het meest thuis kunnen voelen, in het Netwerkscenario of het Conglomeratenscenario? Of in beide?

In onderstaande lijst wordt ieder loopbaananker beschreven en daarbij staan steeds vier beweringen. Ik verzoek u telkens één bewering uit te zoeken die u het meest van toepassing acht en daarachter een kruisje in te tikken.

DE VRAGENLIJST

1. Managementcompetentie. Mensen met dit anker hebben sterk de behoefte in een organisatie leidinggevend en aansturend bezig te zijn en willen de mogelijkheid hebben door te groeien naar een positie waarin deze bekwaamheden nog verder kunnen worden ontwikkeld. Zij zijn minder verbonden aan een specifiek werkgebied en meer aan het aspecten als verantwoordelijkheid en management. Hun succes meten zij af aan promoties, de rang en het inkomen; dit zijn voor hen indicaties van de mate van verantwoordelijkheid

Mensen met het loopbaananker 'managementcompetentie':

voelen zich het meest thuis in het Netwerkscenario	
voelen zich het meest thuis in het Conglomeratenscenario	
hebben geen specifieke voorkeur voor een van deze scenario's	
ik weet het niet	

2. Technisch-functionele competentie. Hierbij wordt de groei gezocht in het specifieke deskundigheidsgebied van het individu, en niet zozeer in hiërarchische vooruitgang. De inhoud van het werk en de expertise staan centraal. Succes is voor deze mensen meer bepaald door de feedback en de erkenning dat ze expert zijn in hun gebied.

Mensen met het loopbaananker 'technisch-functionele competentie':

voelen zich het meest thuis in het Netwerkscenario	
voelen zich het meest thuis in het Conglomeratenscenario	
hebben geen specifieke voorkeur voor een van deze scenario's	
ik weet het niet	

3. Zekerheid. Voor de zekerheidszoekers staat centraal datgene wat van hen verlangd wordt door de werkgever. Zo denken zij een goed inkomen, een stabiele toekomst en een goed pensioen gewaarborgd te zien door de werkgever, die zij beschouwen als de weldoener die het beste met hen voor heeft. Zij zijn meestal bereid om hun werkgevers de verantwoordelijkheid te geven voor het beheer van hun loopbaan.

Mensen met het loopbaananker 'zekerheid':

voelen zich het meest thuis in het Netwerkscenario	
voelen zich het meest thuis in het Conglomeratenscenario	
hebben geen specifieke voorkeur voor een van deze scenario's	
ik weet het niet	

4. Creativiteit. De mensen met dit anker bezitten ondernemerschap; zij hebben sterk de behoefte iets te creëren dat geheel van henzelf is. Ook is zelfvoortzetting en de wens tot bestendiging van hun gedachtegoed en creaties een groot goed. Zij blijven nieuwe ondernemingen aangaan en de hand leggen op nieuwe projecten. Zij geobsedeerd door hun behoefte te bewijzen dat ze een bedrijf kunnen creëren.

Mensen met het loopbaananker 'creativiteit':

voelen zich het meest thuis in het Netwerkscenario	
voelen zich het meest thuis in het Conglomeratenscenario	
hebben geen specifieke voorkeur voor een van deze scenario's	
ik weet het niet	

5. Autonomie/onafhankelijkheid. Deze mensen zoeken naar werksituaties die vrij zijn van dwang en verplichtingen. Zij willen vooral zichzelf zijn, dingen op hun eigen manier doen, zelf tempo en tijdsplanning bepalen en er hun eigen levensstijl en werkgewoontes op na houden. Zij kunnen zich wel vinden in gestelde organisatorische doelstellingen, maar willen nadat de doelen gesteld zijn met rust gelaten worden. Zij kunnen niet tegen nauwkeurig toezicht.

Mensen met het loopbaananker 'autonomie/onafhankelijkheid':

voelen zich het meest thuis in het Netwerkscenario	
voelen zich het meest thuis in het Conglomeratenscenario	
hebben geen specifieke voorkeur voor een van deze scenario's	
ik weet het niet	

6. Levensstijl. De loopbaan wordt door deze mensen steeds meer gezien als onderdeel van een groter 'life system'. Veelal moeten twee loopbanen en twee persoonlijke familiebezigheden binnen het thuisfront worden geïntegreerd in een coherent allesomvattend patroon, dat het best valt te beschrijven als een bijzondere levensstijl. Opvallend bij dit relatief nieuwe loopbaananker is het streven van het individu de verhouding werk/vrije tijd als het ware onwrikbaar te borgen. Mensen met dit loopbaananker zijn op zoek naar een bepaalde houding van een organisatie die respect voor persoonlijke en gezinszaken weerspiegelt.

Mensen met het loopbaananker 'levensstijl':

voelen zich het meest thuis in het Netwerksenario	
voelen zich het meest thuis in het Conglomeratensenario	
hebben geen specifieke voorkeur voor een van deze senario's	
ik weet het niet	

7. Dienstbetoen/Gedrevenheid. Dit loopbaananker tekent zich meer en meer af bij geëngageerde mensen die niet uitsluitend de behoefte voelen een adequaat inkomen te verwerven maar tevens iets wezenlijks willen betekenen in een groter geheel van zich aandienende wereldvraagstukken op het gebied van algemeen welzijn, bijvoorbeeld vraagstukken op het gebied van milieu, overbevolking, gezondheid en voedsel. Zij verlangen ernaar andere mensen van dienst te zijn.

Mensen met het loopbaananker 'dienstbetoen/gedrevenheid':

voelen zich het meest thuis in het Netwerksenario	
voelen zich het meest thuis in het Conglomeratensenario	
hebben geen specifieke voorkeur voor een van deze senario's	
ik weet het niet	

8. Pure uitdaging. Mensen met dit anker definiëren de loopbaan in termen van het overwinnen van onmogelijke hindernissen, het oplossen van onoplosbare problemen, en de concurrentie te slim af kunnen zijn. Voorop staat dat zij zichzelf voortdurend willen uittesten en wanneer zij hiertoe niet in de gelegenheid worden gesteld raken zij verveeld en geïrriteerd. Zij hechten daarom veel belang aan variatie in de loopbaan.

Mensen met het loopbaananker 'pure uitdaging':

voelen zich het meest thuis in het Netwerksenario	
voelen zich het meest thuis in het Conglomeratensenario	
hebben geen specifieke voorkeur voor een van deze senario's	
ik weet het niet	

Tot zover de vragenlijst.

Stelt u al of niet prijs op toezending van de dissertatie? Dat kunt u hieronder met een kruisje aangeven.

IK BEN GEÏNTERESSEERD DE UITEINDELIJKE DISSERTATIE TE ZIJNER TIJD TE ONTVANGEN	
IK HOEF DE UITEINDELIJKE DISSERTATIE NIET TE ONTVANGEN	

Uw naam	
De naam van uw bureau	
Adres	
E-mailadres	

Privacy

De antwoorden worden geaggregeerd verwerkt zodat door derden geen verbinding kan worden gelegd tussen uw identiteit en de door u verstrekte antwoorden.

Zou u zo vriendelijk willen zijn de ingevulde vragenlijst als e-bijlage ('attachment') naar mij terug te zenden? Mijn e-mailadres is: n.schreiner@wxs.nl

Hartelijke dank voor uw medewerking,

Norman Schreiner

n.schreiner@wxs.nl

Appendix C

De vragenlijst naar de alumni

INLEIDING TOT DE VRAGENLIJST

De Amerikaanse ontwikkelingspsycholoog Edgar Schein heeft in de loop der jaren een typologie ontwikkeld waarin hij mensen onderscheidt naar zogenoemde 'loopbaanankers'. Een loopbaananker wordt ook wel gedefinieerd als dat éne element in iemands zelfbeeld dat hij niet wil opgeven, zelfs niet als er moeilijke keuzes gemaakt moeten worden.

Edgar Schein onderscheidt in zijn typologie acht loopbaanankers: (1) managementcompetentie, (2) technisch functionele competentie, (3) zekerheid, (4) creativiteit, (5) autonomie/ onafhankelijkheid, (6) levensstijl, (7) dienstbetoon/gedrevenheid en (8) pure uitdaging.

Overigens brengt Schein onder de aandacht dat individuen veelal méér loopbaanankers in zich kunnen hebben, maar doorgaans voert één loopbaananker de boventoon.

Hieronder wordt ieder loopbaananker beschreven. Op de derde pagina treft u in de Vragenlijst deze loopbaanankers onder elkaar aan. Ik verzoek u één loopbaananker uit te zoeken dat u het allermeeest op uzelf van toepassing acht en aldaar een kruisje in te tikken. Op de Vragenlijst treft u tevens vragen over de omvang van een organisatie waar u zich het meest thuis zou voelen. U hoeft dus slechts twee kruisjes te zetten: één bij uw favoriete loopbaananker, de ander bij uw afweging over uw ideale organisatieomvang

1.Managementcompetentie. Mensen met dit anker hebben sterk de behoefte in een organisatie leidinggevend en aansturend bezig te zijn en willen de mogelijkheid hebben door te groeien naar een positie waarin deze bekwaamheden nog verder kunnen worden ontwikkeld. Zij zijn minder verbonden aan een specifiek werkgebied en meer aan het aspecten als verantwoordelijkheid en management. Hun succes meten zij af aan promoties, de rang en het inkomen; dit zijn voor hen indicaties van de mate van verantwoordelijkheid

2.Technisch-functionele competentie. Hierbij wordt de groei gezocht in het specifieke deskundigheidsgebied van het individu, en niet zozeer in hiërarchische vooruitgang. De inhoud van het werk en de expertise staan centraal. Succes is voor deze mensen meer bepaald door de feedback en de erkenning dat ze expert zijn in hun gebied.

3.Zekerheid. Voor de zekerheidszoekers staat centraal datgene wat van hen verlangd wordt door de werkgever. Zo denken zij een goed inkomen, een stabiele toekomst en een goed pensioen gewaarborgd te zien door de werkgever, die zij beschouwen als de weldoener die het beste met hen voor heeft. Zij zijn meestal bereid om hun werkgevers de verantwoordelijkheid te geven voor het beheer van hun loopbaan.

4.Creativiteit. De mensen met dit anker bezitten ondernemerschap; zij hebben sterk de behoefte iets te creëren dat geheel van henzelf is. Ook is zelfvoortzetting en de wens tot bestendiging van hun gedachtegoed en creaties een groot goed. Zij blijven nieuwe ondernemingen aangaan en de hand leggen op nieuwe projecten. Zij geobsedeerd door hun behoefte te bewijzen dat ze een bedrijf kunnen creëren.

5.Autonomie/onafhankelijkheid. Deze mensen zoeken naar werksituaties die vrij zijn van dwang en verplichtingen. Zij willen vooral zichzelf zijn, dingen op hun eigen manier doen, zelf tempo en tijdsplanning bepalen en er hun eigen levensstijl en werkgewoontes op na houden. Zij kunnen zich wel vinden in gestelde organisatorische doelstellingen, maar willen nadat de doelen gesteld zijn met rust gelaten worden. Zij kunnen niet tegen nauwkeurig toezicht.

6.Levensstijl. De loopbaan wordt door deze mensen steeds meer gezien als onderdeel van een groter 'life system'. Veelal moeten twee loopbanen en twee persoonlijke familiebezigheden binnen het thuisfront worden geïntegreerd in een coherent allesomvattend patroon, dat het best valt te beschrijven als een bijzondere levensstijl. Opvallend bij dit relatief nieuwe loopbaananker is het streven van het individu de verhouding werk/vrije tijd als het ware onwrikbaar te borgen. Mensen met dit loopbaananker zijn op zoek naar een bepaalde houding van een organisatie die respect voor persoonlijke en gezinszaken weerspiegelt.

7.Dienstbetoon/Gedrevenheid. Dit loopbaananker tekent zich meer en meer af bij geëngageerde mensen die niet uitsluitend de behoefte voelen een adequaat inkomen te verwerven maar tevens iets wezenlijks willen betekenen in een groter geheel van zich aandienende wereldvraagstukken op het gebied van algemeen welzijn, bijvoorbeeld vraagstukken op het gebied van milieu, overbevolking, gezondheid en voedsel. Zij verlangen ernaar andere mensen van dienst te zijn.

8.Pure uitdaging. Mensen met dit anker definiëren de loopbaan in termen van het overwinnen van onmogelijke hindernissen, het oplossen van onoplosbare problemen, en de concurrentie te slim af kunnen zijn. Voorop staat dat zij zichzelf voortdurend willen uittesten en wanneer zij hiertoe niet in de gelegenheid worden gesteld raken zij verveeld en geïrriteerd. Zij hechten daarom veel belang aan variatie in de loopbaan.

Tot zover de beschrijvingen.

Verderop hieronder treft u de vragenlijst aan.

DE VRAGENLIJST

Hieronder ziet u de acht loopbaanankers nog eens kort opgesomd. Ik verzoek u **slechts één loopbaananker** uit te zoeken dat u het allermeeest op uzelf van toepassing acht en daarachter een kruisje in te tikken.

1. Managementcompetentie	
2. Technisch functionele competentie	
3. Zekerheid	
4. Creativiteit	
5. Autonomie/onafhankelijkheid	
6. Levensstijl	
7. Dienstbetoon/gedrevenheid	
8. Pure uitdaging	
Ik weet het niet/Geen mening	

Vervolgens vragen wij u uit onderstaande beweringen **slechts één bewering** aan te kruisen die u het meest op uzelf van toepassing acht

Ik zou liever in een kleine netwerkbachtige onderneming werken dan in een zeer grote onderneming	
Ik zou liever in een zeer grote onderneming werken dan in een kleine netwerkbachtige onderneming	
Ik zou zowel in een kleine netwerkbachtige onderneming kunnen werken als in een zeer grote onderneming. Ik heb geen voorkeur.	
Ik weet het niet/Geen mening	

Privacy

De antwoorden worden geaggregeerd verwerkt zodat door derden geen verbinding kan worden gelegd tussen uw identiteit en de door u verstrekte antwoorden.

Zou u zo vriendelijk willen zijn de ingevulde vragenlijst als e-bijlage ('attachment') naar mij terug te zenden? Mijn e-mailadres is: n.schreiner@wxs.nl

Hartelijk dank voor uw medewerking,

Norman Schreiner
n.schreiner@wxs.nl

Appendix D

Herleiding beroepsbevolking tussen 30-50 jaar

Jaar 2003

	I	II	III	IV	V	VI
Leeftijds-cohort	Percentage mannen binnen de beroeps-bevolking (opgave CBS)	Absolute aantal mannen in de totale bevolking (x 1000) (opgave CBS)	Absolute aantal mannen in de beroeps-bevolking (x 1000)	Percentage vrouwen binnen de beroeps-bevolking (opgave CBS)	Absolute aantal vrouwen in de totale bevolking (x 1000) (opgave CBS)	Absolute aantal vrouwen in de beroeps-bevolking (x 1000)
30-34	94,9%	643	610	74,7%	628	469
35-40	95,1%	670	637	70,2%	645	453
40-44	93,6%	647	606	69,6%	631	439
45-49	92,4%	590	545	69,9%	579	405
Totaal		2.550	2.398		2.483	1.766

Totaal absolute aantal personen in de beroepsbevolking:

totaal kolom III + totaal kolom VI = 2.398 + 1.766 = 4.164

Daarvan is man: $(2.398 : 4.164) \times 100\% = 57,6\%$

Daarvan is vrouw: $(1.766 : 4.164) \times 100\% = 42,4\%$

Appendix E

Tabel voor de tekentoets

For N as specified, a number of negative signs at the limits mentioned, or outside those limits, is significant in two-tail tests at the stated level

N	Level of significance		
	10 percent	5 percent	1 percent
11	2-9	1-10	0-11
12	2-10	2-10	1-11
13	3-10	2-11	1-12
14	3-11	2-12	1-13
15	3-12	3-12	2-13
16	4-12	3-13	2-14
17	4-13	4-13	2-15
18	5-13	4-14	3-15
19	5-14	4-15	3-16
20	5-15	5-15	3-17
25	7-18	7-18	5-20
30	10-20	9-21	7-23
35	12-23	11-23	9-26
40	14-26	13-27	11-29
45	16-29	15-30	13-32
50	18-32	17-33	15-35

Appendix F

Toelichting over de Chi-kwadraattoets

Toelichting over de toepassing van de Chi-kwadraattoets bij de verwerking van de empirische gegevens in subparagraaf 3.5.1

Onze nulhypothese is dat de deskundigen en de alumni dezelfde voorkeur hebben voor het Netwerkscenario, voor het Conglomeratenscenario of voor beide (geen voorkeur). Onze alternatieve hypothese is dat de deskundigen en de alumni zich niet in gelijke mate hierover uitspreken. Teneinde deze hypothesen te toetsen wordt eerst berekend hoe de verdeling over de cellen (ofwel de verwachte frequentie) eruit zou zien in het geval de nulhypothese waar is. Dit geschiedt door de volgende formule:

verwachte frequentie = betreffende rijtotaal \times betreffende kolommentotaal : het totaal generaal

De verschillen tussen de geobserveerde frequenties (f_o) en de verwachte frequenties (f_e) kunnen worden berekend en volgens de volgende formule in één getal X^2 worden uitgedrukt:

$$X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 : f_e$$

De X^2 wordt vergeleken met de Chi-kwadraat- (χ^2) verdeling. Deze laatstgenoemde verdeling wordt bepaald door het aantal vrijheidsgraden (d.f.). Het aantal vrijheidsgraden is gelijk aan de vermenigvuldiging van: [het aantal rijen minus 1] en [het aantal kolommen minus 1].

De kritieke Chi-kwadraat (χ^2) bij een aantal vrijheidsgraden (d.f.) van 2 in samenhang met het significantieniveau (α) is als volgt:

Kritieke chi-kwadraat	Significantieniveau
$\chi^2 = 5,99$	$\alpha = 0,050$
$\chi^2 = 9,21$	$\alpha = 0,010$
$\chi^2 = 10,60$	$\alpha = 0,005$

De kritieke Chi-kwadraat (χ^2) bij een aantal vrijheidsgraden (d.f.) van 7 in samenhang met het significantieniveau (α) is als volgt:

Kritieke chi-kwadraat	Significantieniveau
$\chi^2 = 12,02$	$\alpha = 0,100$
$\chi^2 = 14,07$	$\alpha = 0,050$
$\chi^2 = 18,48$	$\alpha = 0,010$
$\chi^2 = 20,28$	$\alpha = 0,005$

STELLINGEN

1. In een loopbaankeuzeproces behoort de ambitie van het individu voorop te staan.
2. Het streven naar succes in de loopbaan hoeft niet uitsluitend te betekenen het nastreven van progressie op de hiërarchieke ladder maar kan ook inhouden het nastreven van progressie in vakbekwaamheid, in persoonlijke groei en in afwisseling en avontuur.
3. Bij beschouwingen over de toekomst van de loopbaan mag niet uit het oog worden verloren dat individuen verschillende waarden aan hun loopbaan hechten. Zo zal een individu met het loopbaananker Autonomie/onafhankelijkheid en een individu met het loopbaananker Creativiteit meer affiniteit hebben met een arbeidzame samenleving van kleine netwerkmachtige organisaties dan een van zeer grote organisaties.
4. Het is noodzakelijk dat de onderwijssector haar huidige activiteiten op het gebied van voorlichting over beroepen en het kweken van sollicitatievaardigheden verbreedt naar het bieden van conceptuele kennisoverdracht over het ontwerpen van en gestalte geven aan de individuele loopbaan.
5. Over de vraag in hoeverre individuen met bepaalde loopbaanankers zich verwant voelen met een arbeidzame samenleving van kleine netwerkmachtige organisaties of een van zeer grote organisaties laten loopbaandeskundigen zich eenduidiger uit dan het loopbaanzoekende individu.
6. De gewoonte binnen een aantal organisaties om oudere werknemers te bewegen vervroegd uit te treden wordt veelal betiteld als 'leeftijdsbewust personeelsbeleid', maar is in feite veelal een kostbare wegwerppactie van gerijpt menselijk talent.
7. Een wezenlijk activum van een organisatie is haar personeel. Het personeel staat echter niet als activum opgenomen in de financiële jaarbalans van een organisatie. De verklaring van een accountant dat de balans een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de organisatie is dus niet volledig.
8. Uit het feit dat een aantal muzikanten bijeen is gebracht mag niet worden afgeleid dat er een orkest is geformeerd.
9. Zodra men gaat vergaderen over wachtlijsten ontstaan nog meer wachtlijsten.
10. Men doet er verstandig aan de verzuchting 'Zo, nu ben ik uitgeleerd' voor te behouden aan de dag van het afstuderen.
11. Mobiele telefoontoestellen zijn draagbaar, maar niet altijd verdraagbaar.